

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ
ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ
«ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА»**

*(для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 8.03060101
„Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної
діяльності) ”)*

Харків
ХНУМГ
2015

Методичні вказівки до виконання практичних занять з дисципліни «Організаційна культура» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)”) / Харків. нац. ун-т. міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; уклад: С. О. Гайдученко.— Харків : ХНУМГ, 2015. – 75 с.

Укладач: доц., к. держ.упр. С. О. Гайдученко

Рецензент: д.е.н., проф. Новікова М. М.

Затверджено кафедрою менеджменту і маркетингу в міському господарстві, протокол засідання №1 від 29.08.14 р.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	4
Практичне заняття № 1. Поняття організаційної культури та її характеристики.....	5
Практичне заняття № 2. Предмет і зміст дисципліни «Організаційна культура».....	8
Практичне заняття № 3-4. Основні елементи організаційної культури.....	14
Практичне заняття № 5. Принципи і методи формування і підтримання організаційної культури	22
Практичне заняття № 6. Методи зміни організаційної культури.....	25
Практичне заняття № 7. Вплив організаційної культури на поведінку працівників і ефективність діяльності організації.....	29
Практичне заняття № 8. Фактори, що впливають на особливості організаційної культури. Лідерство в організації.....	33
Практичне заняття № 9. Поняття і види субкультур. Сильні і слабкі субкультури	36
Практичне заняття № 10. Комунікації в організації та організаційна культура	39
Практичне заняття № 11-12. Типологія організаційних культур	41
Практичне заняття № 13. Зміст і показники аналізу організаційної культури. Взаємозв'язок культури і стратегії організації.....	49
Практичне заняття № 14-15. Організаційна культура і основні кадрові технології.....	60
Практичне заняття № 16. Управління організаційною культурою	65
Практичне заняття № 17. Організаційна культура вітчизняних і зарубіжних підприємств.....	70
Список джерел.....	74

ВСТУП

Сучасна управлінська наука все частіше звертає увагу на «людський фактор», говорячи про його важливість і труднощі урахування і використання.

Говорити про організаційну культуру почали у 70-80-х роках як про феномен, що визначає діяльність організацій. Однак явище організаційної культури виникло набагато раніше, разом з виникненням організацій.

У різні часи у залежності від соціально-економічних умов існували різні типи організаційних культур. З розвитком ринкової економіки, переходом до інформаційного суспільства великої ролі набувають знання, кваліфікація, мотивація персоналу без яких не можливо реалізовувати ідеї, ініціативи працівників.

Організаційну культуру зараз вважають сильнішим мотиватором, регулятором і індикатором діяльності персоналу у організації. Організаційна культура – це ідеологія управління і організації соціально-економічної системи. Організаційна культура спрямована на підвищення трудового потенціалу системи і виражає основні цінності організації.

Організаційна культура встановлює правила і норми поведінки, формує відносини і зв'язки між працівниками і підрозділами організації.

Актуальність вивчення організаційної культури пов'язана з тим, що знання особливостей організаційної культури підприємства дозволить оцінити ступінь стабільності організації, її конкурентоспроможність, передбачити можливі напрямки управлінських рішень, а також сприятиме досягненню запланованих результатів.

Вивчення дисципліни «Організаційна культура» дозволить не тільки діагностувати проблеми, викликані культурним фактором, але і свідомо планувати і формувати ефективну організаційну культуру.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №1

Поняття організаційної культури та її характеристики

Мета заняття: розглянути природу організаційної культури, її виникнення і значення для сучасної організації; визначити основні ознаки і характеристики організаційної культури; виробити навички аналізу сутності організаційної культури.

Завдання 1.1:

1. Дати визначення поняття «культура». Яке значення вона має у людському суспільстві? Чи впливає культура на поведінку особистості або соціальної групи?

2. Культуру суспільства можна уявити як систему, що складається з декількох рівнів. Які це рівні? Зобразіть схематично їх взаємозв'язок.

3. Які функції виконує культура на рівні організації? У чому полягають її особливості?

4. Дайте визначення поняття «організаційна культура». У якому співвідношенні на Ваш погляд знаходяться поняття «культура» і «організаційна культура»?

5. Розгляньте подані визначення організаційної культури. Які сильні і слабкі сторони даних визначень? Дайте власне визначення.

Автор	Зміст визначення
Д.Олдхем	Методи виконання роботи і те, як ставляться до людей у цій організації
Е.Шейн	Колективні базові уявлення, засвоєні групою у процесі зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції.
Б.З.Мільнер	Уявлення і підходи до постановки справи, форми ставлення до досягнення результатів діяльності
Р.Холл	Положення, поняття, цінності, які створюють основу для діяльності
М.Мескон	Атмосфера або соціальний клімат в організації
Д.Гібсон, Д.Іванцевич	Визнанні цінності, переконання, норми, форми поведінки в організації
Ф.Лютенс	Форми поведінки, що регулярно спостерігаються, норми (ставлення співробітників до своєї роботи), домінуючі цінності, філософія (прийняті в організації відносини співробітників між собою, ставлення до клієнтів), правила, організаційний клімат

К.Камерон и Р.Куїнн	Те, що є цінним для організації, який стиль її лідерства, символи, мова, процедури і повсякденні норми, що визначають успіх. Все те, що визначає її індивідуальність
Э.Джакус	Образ мислення і спосіб діяльності, які повинні бути засвоєні і хоча б частково прийняті новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми»

6. Як співвідносяться поняття «організаційна культура», «корпоративна культура», «культура управління»?

7. Чим викликана цікавість науковців до феномену організаційної культури?

8. Яка роль організаційної культури в управлінні сучасною організацією?

Чи має вона вплив на співробітників?

9. Перелічите основні ознаки і якості організаційної культури.

10. Як на Вашу думку можна підвищити ефективність управління персоналом організації завдяки формуванню належної організаційної культури?

11. Розкрийте сутність горизонтального і вертикального виміру у структурі організаційної культури.

12. Охарактеризуйте складові горизонтального виміру організаційної культури: економічну, соціально-психологічну, правову, політичну культуру організації.

13. Охарактеризуйте зміст поверхневого, під поверхневого і глибинного рівня вертикального виміру організаційної культури.

14. Організаційна культура має ряд специфічних рис, які виділяють певну організацію серед інших і є, як правило, продуктом історичного розвитку організації. Які це риси? Наведіть приклад (конкретної організації).

Завдання 1.2:

Ситуація для аналізу «Бізнес вимагає змін»

Опис ситуації

Катерина Светікова працювала у одній крупній проектній компанії, яка знаходилася у фешенебельній офісній споруді у центрі міста. Компанія регулярно отримувала крупні замовлення і вигравала тендери. У кожного співробітника було зручне робоче місце, облаштоване найсучаснішою технікою. Навколо була надзвичайна чистота, навіть картини висіли на стінах. Правда, зарплата співробітників була не високою.

Інша компанія запропонувала Катерині зарплату у двічі більшу, ніж ту, що вона отримувала. Вона погодилася перейти на нове місце роботи.

Перше, що кинулося у очі Катерині, коли вона прийшла на нову роботу: офіс і кабінети співробітників нагадували смітник. Кругом валялася пластикова тара з-під води, папір, фантики, на робочих столах і підвіконні був пил, брудний посуд. Споруда не ремонтувалась років двадцять. Люди за віком були

ті ж самі, що Катерина, профіль роботи також був дуже схожим з попереднім місцем роботи, але у неї виникло відчуття, що вона немов потрапила у інший світ. Зарплатня була у співробітників тут у середньому вище, ніж у попередній організації.

Перед Светіковою як HR- директором було поставлено завдання щодо зміни вже існуючої стратегії компанії з управління персоналом. Компанія існувала за рахунок інвестицій від керуючої компанії, сама не заробляла, на самоокуповування не вийшла за три роки. Керуюча компанія була не задоволена таким результатом.

Основну причину не успіхів керівництво вбачало у неправильній роботі з персоналом і поставило перед Катериною завдання розробити план змін, необхідних для покращення якості і ефективності роботи персоналу. Проаналізувавши ситуацію, вона збагнула, що питання лежить не у професійній площині. Всі співробітники достатньо компетентні і освічені люди.

Питання

1. Як Ви можете охарактеризувати організаційну культуру компанії, в яку прийшла працювати Катерина?
2. Чи можливо підвищити ефективність роботи компанії за рахунок зміни організаційної культури?
3. Яким чином пов'язані між собою зміна стратегії фірми і трансформація організаційної культури?
4. З чого треба почати перебудову? Дайте поради Катерині [1, с. 13].

Завдання 1.3:

Визначте, які з наведених нижче тверджень вірні, а які ні. Обговоріть свої відповіді у групі, обґрунтовуючи свою думку.

Твердження:

1. Організаційна культура відрізняє одну організацію від іншої.
2. Серед причин, що сприяли розробці концепції організаційної культури у кінці 70-х років XX століття можна виділити наступні: економічні, кроскультурні, раціональні (наукові).
3. Культура на рівні організації регулює діяльність людей.
4. Підтримання культури залежить від неформальних лідерів.
5. Засвоєння працівниками організаційної культури залежить від їх адаптації в організації.
6. Організаційна культура відноситься до факторів зовнішнього середовища.
7. Базові установки культури бездоказово сприймаються і поділяються членами організації.
8. Перехід від однієї стадії життєвого циклу організації до іншої – це передбачувана зміна.
9. Місія організації, як правило, формулюється на стадії росту.
10. На стадії спаду організації посилюється централізація управління.

11. На організаційну культуру сильний вплив має характер діяльності організації.
12. Організаційна культура є результатом одноразової взаємодії працівників організації, їх індивідуальних цінностей переконань.
13. Організаційна культура – це ідеологія управління.
14. Ієрархія організаційної культури відповідає ієрархії керівного складу організації.
15. Нові члени організації не можуть вплинути на зміну вже сформованої організаційної культури [6, с.148].

Тематика реферативно-дослідницьких робіт:

1. Культура як умова і продукт розвитку цивілізації.
2. Особливості менеджменту ХХІ століття і організаційна культура.
3. Виникнення і еволюція науки і практики організаційної культури.
4. Організаційна культура як частина потенціалу організації.
5. Організаційна культура та імідж організації.
6. Функції організаційної культури.
7. Культура управління і її складові.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №2

Предмет і зміст дисципліни «Організаційна культура»

Мета заняття: дослідити предмет і зміст організаційної культури, передумови її формування, етапи розвитку організаційної культури; розвинути навички оцінки і аналізу кадрової політики організації та особливостей реалізації цілей кадрової політики у сильних організаційних культурах.

Завдання 2.1:

1. Охарактеризуйте об'єкт, предмет і структуру дисципліни «Організаційна культура».
2. Яку роль відіграє дисципліна «Організаційна культура» у підготовці менеджера організацій міського господарства?
3. На які вивчені Вами раніше дисципліни спирається курс «Організаційна культура»? Як пов'язана дана дисципліна з такими дисциплінами, як «Теорія організації», «Основи менеджменту», «Соціологія і психологія управління», «Конфліктологія», «Основи управління персоналом».
4. Коли і де сформувалася дисципліна «Організаційна культура»?
5. Які зміни у характері виробництва і стратегії бізнесу стимулювали інтерес теоретиків і практиків кадрового менеджменту до явища організаційної культури?
6. Які напрями і дослідження організаційної культури є пріоритетними сьогодні? Чому?

7. Яке місце займає організаційна культура у концепції кадрової політики підприємства? Покажіть зв'язок організаційної культури і кадрової політики на конкретних прикладах вітчизняних і зарубіжних підприємств.

8. Яку кадрову політику можна назвати ефективною? Як взаємодіють сильна організаційна культура і ефективна кадрова політика?

9. Яку роль відіграє організаційна культура у формуванні формальної і неформальної поведінки персоналу?

10. Розкрийте зв'язок самоменеджменту і культури працівника.

11. У чому полягає системний підхід до вивчення організаційної культури?

Завдання 2.2:

Проаналізувати конкретну ситуацію дати відповіді на питання

Щоденник молодого спеціаліста

Влітку 2014 року випускниця ХНУМГ, Супруненко Олена, отримала диплом за спеціальністю «Менеджмент організацій і адміністрування». Сповнена надій і очікувань, з великим багажем знань, вона влаштувалася на велике підприємство щоб отримати досвід роботи. Вона влаштувалася спеціалістом по кадрам на велике підприємство з чисельністю працівників 10 тисяч осіб. Зарплата була невелика, але були перспективи кар'єрного зростання.

Побачивши реальний стан справ на підприємстві, вона була дуже здивована, і для того, щоб хоч якось розібратися у ситуації почала вести щоденник.

І ось деякі нотатки з її щоденника.

2 серпня. Начальник відділу кадрів, Петренко Сергій Володимирович, дозволив мені бути присутньою на прийомі у будь-який час. І сьогодні я вирішила скористатися цією можливістю.

Заходить жінка: «Чи є у Вас які-небудь вакансії?»

Петренко (звичайним голосом): «Ні, нічого немає».

Жінка: «Що, взагалі ніяких вакансій?»

Петренко (зриваючись на крик): «Я же сказав, ні! Скільки можна повторювати?»

Потім заходить дівчина (з двома дипломами): «Доброго дня, а у вас є вакансії?»

Петренко: «Ні, нажаль, нічого немає».

Дівчина: «Дуже шкода. До побачення».

Петренко: «Зараз прийом закритий, але ви приходьте після Нового року. Можливо щось знайдемо».

3 серпня. Сьогодні я вивчила організаційну структуру підприємства. Я дуже здивувалася, що у підпорядкуванні у генерального директора знаходиться 12 заступників. І це при тому, що йому 70 років, і він постійно хворіє та лежить у лікарні.

9 серпня. Сьогодні нарешті отримала своє перше робоче завдання. Я повинна розробити положення про адаптацію. Вирішила зібрати інформацію,

яка у них є на підприємстві з адаптації, і звернулася до Наталії Миколаївни. Вона дала мені якісь документи. Я їх почала дивитися і знайшла там «Пам'ятку щойно прийнятого співробітника». Оскільки я сама щойно влаштувалася, мені було цікаво прочитати її. Тільки я почала її читати - Наталія Миколаївна з незадоволенням висмикнула цю пам'ятку у мене з рук. Я поцікавилася чим викликана така реакція. Вона дуже роздратовано відповіла:

- Навіщо вона тобі? У тебе вища освіта – сама адаптуєшся! Це для тих, хто закінчив 9-11 класів, не має вищої освіти, вони приходять на підприємство і не можуть нічого збагнути і тому їх треба адаптувати.

І тільки я почала розповідати їй, кого треба адаптувати, як мене грубо перебила Світлана Анатоліївна (яка, зазвичай, доброзичлива):

- Олена, що ти там бубниш? Радій, що тебе взагалі сюди взяли!

І я пішла у шоковому стані.

10 серпня. Я досі у шоковому стані.

12 серпня. Знаючи про те, що окремо від відділу кадрів існує відділ соціальної адаптації, я пішла туди з метою збору інформації. Виявилось, що там є майже всі необхідні документи з адаптації працівників. Я пішла назад у свій відділ і запитала начальника, навіщо він дав мені це завдання. На що він відповів:

- Ну, ви розумієте, вони у тому відділі розробляють положення про адаптацію, але щоб не ходити і не випрошувати у них це положення, ми краще напишемо своє. До того ж, невідомо коли вони його напишуть.

16 серпня. Сьогодні до мене підходив начальник військово-облікового бюро. Ми з ним розмовляли про те, як тут працювати, коли такі умови: комп'ютерів немає, зарплата низька, інформації немає, документи лежать невідомо де і таке інше. І він «по секрету» повідомив мені, що рядовим працівникам не подобається, що начальники працюють тут на контрактній основі і отримують зарплату набагато більше них, не відомо за що, чим вони кращі?

17 серпня. Сьогодні біля 9 години до мене підійшла Марина Геннадіївна і каже:

- Знаєте, сьогодні у нашої співробітниці день народження...
- І що?
- Як що?! Сюди люди прийдуть, а тут Ви...
- І...? – запитала я здивовано.
- Не могли б Ви піти звідси на годинку – іншу?

Оскільки я сьогодні з ранку була добра і не хотілося ні з ким скандалити, я кивнула і почала збиратися. А вона, побачивши таку м'якість, говорить:

- І ще ми планували зібратися у обід. Тому може Вас тут і в обід не буде?

Побачивши, як я змінилася в обличчі, вона добавила, що я можу поїсти в іншій кімнаті. Але мені взагалі не хотілося дивитися, як вони будуть святкувати, і я пішла додому.

19 серпня. Сьогодні я працювала в бюро внутрішнього добору кадрів. Після обіду зайшов молодий чоловік. Я так зрозуміла, що він знайомий з

деякими співробітниками (всі вони перед пенсійного віку). Під час розмови він поцікавився, як справи на підприємстві. На що вони йому відповіли:

- Сашко, ти що, звідки ми знаємо, як справи на підприємстві?

У кінці робочого дня я зайшла до Сергія Володимировича поговорити про те, що я не згодна з завданнями, які отримую, оскільки вони не логічні, не структуровані, не вірно визначені у часі, і взагалі, деякі завдання просто безглузді. Він відповів:

- Так, такі проблеми не тільки у тебе. Мені доводиться виконувати такі ж безглузді завдання. Але, справа у тому, що хто не виконує завдання генерального директора, той тут не працює.

25 серпня. З начальником відділу кадрової документації обговорювала положення про прийом і звільнення співробітників. Зайшов начальник іншого відділу, і, поки я занотовувала те, що ми з нею обговорили, став розповідати:

- Генеральний директор кричить і ображає свого заступника. Той через це хоче перевестися на нижчу посаду.

30 серпня. Мене запросили бути присутньою на нараді наставників. Там виступала жінка, яка, до речі, не представилася. Вона розповіла про те, що на підприємстві з 2010 року введено Положення « Про наставництво». «Але, - звернулася вона до наставників, - Ви, мабуть, про нього не чули, оскільки не всім начальникам цехів про це розповідають. Тому я вам його зачитаю...»

Неприємно здивована таким положенням справ, я вирішила повернутися у свій відділ. Підійшовши до прохідної у 16:15, я з жахом побачила, що там вже скупчилася велика кількість працівників, які очікують завершення робочого дня, щоб вийти з підприємства. Хоча робочий день завершується о 17:00, а пропускати через прохідну їх почнуть о 17:10.

Питання:

1. Яка організаційна структура даного підприємства?
2. Опишіть рівень комунікацій на даному підприємстві.
3. Опишіть відносини між підлеглими і керівниками.
4. Яка на Ваш погляд ступінь лояльності співробітників до організації?
5. Яке ставлення на підприємстві до нових співробітників?
6. Які проблеми, на Ваш погляд, існують на даному підприємстві? Що хочеться змінити? [8, с. 102-103]

Завдання 2.3 :

Проаналізуйте особливості організаційної культури добре відомої Вам організації (наприклад, місце навчання, практики, роботи та ін.). Аналіз повинен ґрунтуватися переважно на Ваших власних спостереженнях і спогадах. Додатково можна використовувати опитування співробітників організації, а також доступну офіційну документацію організації.

Питання по джерелам інформації про організаційну культуру:

1. Які з відомих Вам документів, що віддзеркалюють діяльність організації, здаються Вам найбільш суттєвими для аналізу організаційної культури?
2. Які формальні і неформальні ритуали існують в організації?
3. Чи існують в організації свої символи? Які?
4. Які зовнішні атрибути організації виконують символічну функцію?
5. Чи має організація будь-де зафіксовані базові цілі або місію, кодекс поведінки співробітників?
6. Чи існують у організації легенди? Які?
7. Які слова, вирази, висловлювання можна вважати характерними для мови організації?
8. Які характерні форми звернення співробітників організації один до одного?

Питання і завдання для аналізу організаційної культури:

1. Які норми і правила поведінки характерні для організації? Які норми і правила, що стосуються таких аспектів роботи організації, як:
 - ступінь самостійності і незалежності співробітників у своїй роботі; ставлення до ініціатив;
 - система взаємодії і взаємодопомоги співробітників;
 - взаємодія співробітників з керівництвом; можливість обговорення рішень керівництва і незгода з ними;
 - контроль за роботою;
 - заохочення і нагороди; справедливість при оплаті і розподілі заохочень;
 - привілеї, пов'язані з посадою; фаворитизм;
 - ставлення до порушень, висловлювань;
 - дотримання дисципліни та режиму праці;
 - турбота про співробітників і їх позаслужбових проблем;
 - ставлення до конфліктів і шляхів їх вирішення;
 - повнота і доступність інформації про організацію.
2. Як співвідносяться формальні і неформальні норми і правила в організації?
3. Які якості співробітників більш за все цінуються в організації?
4. Сформулюйте базові цілі організації.
5. Які субкультури існують в межах даної організаційної культури? Які їх особливості? Якщо Ви аналізували субкультуру, як вона співвідноситься з культурою організації у цілому?
6. Запропонуйте заходи, спрямовані на покращення організаційної культури.

Завдання 2.4 :

Ознайомтеся з окремими елементами організаційної культури на прикладі сучасної фірми «Довгань» і дайте відповіді на поставлені питання.

Основні принципи філософії бізнесу фірми «Довгань»:

- все, що робить команда, повинно бути корисним самій команді і людям, що в ній працюють;
- діяльність фірми повинна бути корисна суспільству.

Основна проблема швидкоростучої фірми – нестача кадрів. Добір здійснюється практично постійно, щоденно, з осіб у віці до 30 років. Керівник керується при цьому наступним стереотипом: вимагається налаштованість на перемогу, успіх, сміливість, інтелект. Як правило, через 2-3 тижня новачок отримує самостійну роботу, пов'язану з високою відповідальністю, іноді швидко робить кар'єру (1-2 місяці).

Кредо керівника: головний ресурс – люди. Велика увага повинна приділятися кадровій політиці. Керівник відповідає за життя, здоров'я співробітників, благополуччя їх сімей.

Формула успіху голови фірми: висока працездатність як основа появи нового погляду на речі. Найголовніше у бізнесі – команда. За весь час існування фірми з неї ніхто не пішов. Звільняли непорядних людей і нероб. Зараз склалася універсальна команда.

На початку своєї бізнес-кар'єри керівник звернувся до спеціалістів-психологів щодо добору персоналу. Вони протестували більше 100 осіб з вищою освітою і відібрали двох. Однак керівник фірми вимушений був їх звільнити на протязі першого місяця роботи. З того часу він добирає персонал сам – дивлячись у очі людині.

Питання:

1. У чому можуть полягати причини невдачі психологів при доборі персоналу для фірми?
2. Прихильником яких поглядів щодо управління персоналом є голова фірми?
3. Чи виправдане спирання тільки на молодих людей, чи не є це порушенням індивідуального підходу, ігноруванням потенційної ефективності сполучення молодості і досвіду?
4. Чи достатньо при доборі спеціалістів на ключові посади тільки «подивитися у очі» претендента?
5. Які елементи організаційної культури, моральний потенціал, політика фірми по відношенню до суспільства можна перелічити, виходячи з приведеного інтерв'ю?

Тематика реферативно-дослідницьких робіт:

1. Національні особливості організаційної культури.
2. Сутність і зміст організаційної етики.
3. Проблеми формування організаційної культури на сучасних підприємствах.
4. Основні підходи до вивчення організаційної культури.
5. Соціально-культурна дезорганізація.
6. Концепції організаційної культури.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3-4

Основні елементи організаційної культури

Мета заняття: розглянути основні елементи організаційної культури; розвинути навички аналізу існуючої на підприємстві організаційної культури, її основних елементів; виробити вміння, необхідні для формування раціональної стратегії використання кадрового потенціалу організації.

Завдання 3.1:

1. Які рівні організаційної культури виділяє Е. Шейн?
2. Дайте визначення цінностей і вкажіть основні шляхи їх формування.
3. Які принципи лежать в основі формування єдиної системи цінностей організації?
4. Хто або що, на Вашу думку, може виступати джерелом формування цінностей організації?
5. У яких документах організації зафіксовані основні організаційні цінності?
6. Перелічіть принципи формування єдиної системи цінностей організації?
7. Які три форми існування цінностей існують?
8. У чому, на ваш погляд, полягає значення місії організації?
9. Як співвідносяться між собою цінності, цілі, місія організації?
10. Трудова етика і мораль як елементи організаційної культури.
11. Характер взаємодії співробітників в організації. Від чого він залежить?
12. Яке значення кодексу корпоративної культури в системі управління персоналом? Чому багато з успішних фірм прагнуть до його створення?
13. Як формується імідж компанії?
14. Охарактеризуйте організаційні цінності підприємства, на якому ви проходили практику. Сформулюйте його місію, девіз і складіть кодекс корпоративної культури.
15. Зобразіть графічно ціннісну модель організаційної культури і визначте місце в ній кожного елемента організаційної культури.
16. Сформулюйте основні цінності організаційної культури найбільш успішних на ваш погляд компаній.
17. Що таке артефакти? Які артефакти характерні для організаційної культури тієї організації у якій ви проходили практику?
18. Що таке норми та зразки неформальної взаємодії і поведінки? Що таке соціальні норми і правила?
19. Що таке організаційні традиції і ритуали? Наведіть приклади.
20. Що таке комунікація і комунікаційна система?
21. Перелічіть задачі системи інформування. Навіщо потрібен зворотній зв'язок?

22. Культурні форми розділяються на чотири основні категорії: символи, мова, повідомлення і звичаї. Розкрийте зміст кожної з перелічених категорій.

23. Яке значення має соціально-психологічний клімат у взаємодії групи? Чи впливає він на результати діяльності колективу? Наведіть приклад.

24. Значення зовнішнього вигляду персоналу у формуванні іміджу організації. Яким повинен бути зовнішній вигляд ділової людини.

25. Що таке стиль управління? Які бувають стилі управління? Чи впливає стиль управління на організаційну культуру?

Завдання 3.2 :

Проаналізувати конкретну ситуацію дати відповіді на питання

Проблеми якості на електромеханічному заводі

По мірі того, як велика вантажівка перекривала шлях, Олександр Крилов впадав у відчай. Групі Олександра Крилова була доручена розробка складного прибору для керування суперсучасним електропотягом, який мав перевозити пасажирів на новій швидкості. Але поки що створений прибор значно поступався якістю не тільки зарубіжним зразкам, але і тим, які були створені на заводі іншими групами. У групі Олександра щось було не так і становище треба було виправляти. Чи не запізниться він через цю вантажівку на нараду групи, яку він призначив на початок робочого дня і на якій хотів обговорити проблеми якості?

Олександра цікавило чи може вібрація потяга ще більше вплинути на якість роботи розробленого прибору. На нараді всі достатньо скептично поставились до сумнівів Олександра з приводу впливу вібрації. Він ще не завершив своєї доповіді, як Сергій Іванович Тяглов, директор заводу, зайшов до приміщення лабораторії де проходила нарада. Олександр відразу встав і пішов йому на зустріч для формального привітання. Не дивлячись на те, що Олександр відразу надав слово директору заводу, той попросив не переривати доповіді. Олександр ще з більшим ентузіазмом почав розвивати свою ідею.

У відповідь на виступ Олександра, директор відповів, що таке може трапитися і попросив з'ясувати вірогідність цього. Також він запропонував подумати над тим, як попередити таку поломку. Головний конструктор запропонував провести нові випробування прибору на вібростенді і потім повернутися до цього питання знову. Група погодилася з тим, що Олександр має продовжувати керувати групою у ході цих випробувань. Випробування показали, що сумніви Олександра не були марними. У результаті цього група запросила допомогу головного конструктора, який пройшов навчання та стажування на одній із аналогічних зарубіжних фірм. Він вважався висококваліфікованим спеціалістом у рішенні подібних технічних проблем.

Головний конструктор, разом із своїм старим товаришем, який вже перебував на пенсії, запропонував ряд змін у конструкції прибору, які значно наблизили його до встановленого стандарту.

Просунувшись у вирішенні питання проблеми якості, Олександр зі своєю групою продовжили удосконалювати прибор, і завершили на тиждень раніше встановленого терміну.

Питання:

1. Що ви можете сказати про організаційну культуру на електромеханічному заводі? Конкретно, які аспекти організаційної культури ви помітили у цій ситуації? Які загальні вірування і цінності поділяються учасниками ситуації?

2. Як би ви прокоментували субкультуру у групі Олександра? Чи підтримує, чи заважає дана субкультура вирішувати поручені завдання? Чому? Поясніть свою позицію.

3. Що ви могли би сказати про те, як підтримується організаційна культура на заводі? Чи відповідає вона цілям та стратегії заводу? [1, с. 16]

Завдання 3.3 :

Проаналізувати конкретну ситуацію дати відповіді на питання.

Корпоративна культура компанії AVA Technology допомагає їй досягти фінансового успіху

У наш час компанія AVA Technology (приватна фірма, власниками якої є Джон Тью і Девід Сан), є однією з провідних компаній в області комп'ютерних технологій.

Прибутки компанії постійно зростають, а за результатами продажу вона залишила далеко позаду своїх конкурентів.

Такі вражаючі результати діяльності компанії наряду з її розташуванням у передмісті Лос-Анджелісу здаються неймовірними. Але все цілком закономірно. Девід Сан, який народився у Тайвані, і Джон Тью родом з Шанхаю, з самого початку вирішили, що працівники компанії, її постачальники і клієнти повинні стати якби членами їх великої родини. Це означає, що на перший план вийдуть такі цінності звичайної азіатської родини, як довіра, лояльність і взаємодопомога у відношеннях з клієнтами, не говорячи вже про постачальників і робітників. Ніхто не вірив у успіх, але засновники втілили свої ідеї у життя. Деякі їх вислови («Ми створили цю компанію, щоб піклуватися про людей») тривіальні, але здаються відвертими. Обидва уникають розкоші у офісі. У жодного з них немає секретаря. Працівникам, дві треті з яких відносяться до національних меншин, платять більше, ніж у середньому у цій галузі. У випадку краху компанії, кожен отримає зарплату у розмірі річного окладу. Деяким працівникам допомагають сплачувати за дім.

Однак така щедрість розумна з точки зору прибутку компанії – це наглядно видно з показника прибутку із розрахунку на одного працівника. Така щедрість веде до неймовірної лояльності з боку працівників: компанія заснована у 1987 році, з того часу її залишило всього 12% працівників.

Джон Тью і Девід Сан аналогічно ставляться до своїх партнерів і конкурентів і досягають такого ж результату. Більшість угод заключна компанією на основі довірливого ставлення. AVA Technology ніколи не тисне на своїх постачальників з метою зниження ціни, по можливості сплачує замовлення завчасно і не відмінює їх. Такі стосунки завжди виправдовують себе: компанія не тільки отримує найвигідніші ціни від постачальників, але поставки ніколи не зриваються, що важливо у цій галузі.

Прибуток компанії щорічно подвоювався на протязі 6 років, досягнувши 802 млн.дол.

На сьогодні філософія Тью – Сан – зроби щасливими своїх працівників, постачальників, клієнтів, і твій бізнес буде процвітати – працює. Тью говорить: «Культура – це найважливіше, що є у компанії» (з конфуціанської філософії). Вони зрозуміли, що люди і взаємовідносини з ними, можуть забезпечити успіх компанії.

Як зберегти такий високий рівень культури? Це не просто. Компанія росте, росте кількість працівників. Для навчання нових працівників використовується система наставництва. З ростом компанії буде все складніше зберігати культуру, але і скопіювати її дуже складно. До тих пір поки конкуренти не зможуть скопіювати їх характер, або поки компанія не розростеться до великих масштабів Джон Тью і Девід Сан можуть жити спокійно.

Питання:

1. Охарактеризуйте систему цінностей компанії AVA Technology.
2. Як би ви описали тип корпоративної культури AVA Technology?
3. Як компанія намагається розвинути свою організаційну культуру?
4. Як власники використовують кадрову технологію наставництва і соціалізації?
5. Чи зможе компанія у майбутньому зберігати корпоративну культуру, якщо буде рости? Чому? Обґрунтуйте свою думку. Запропонуйте шляхи вирішення потенціальної проблеми [1, с. 17-18].

Завдання 3.4 :

Проаналізувати конкретну ситуацію, дати відповіді на питання

Прояви організаційної культури

1. Мережа готелів Ritz-Carlton відома у всьому світі. Її керівникам вдалося створити унікальну атмосферу і забезпечити високий рівень обслуговування, що дозволяє їй успішно розвиватися в умовах жорсткої конкуренції, мати впевнену позицію на ринку. У Ritz-Carlton кожний працівник вважає себе членом команди і робить все можливе, що якнайкраще задовольнити клієнта. У цьому співробітникам допомагає збірник правил, що отримав назву «Золотий стандарт». Ще більш важливим є те, що політика компанії, практика і процедури спрямовані на підтриманні інтересу працівників до ефективної праці (відповідна система стимулювання, винагороди). Співробітники відчують свою цінність для організації. Їх девіз: «Ми – леді і джентльмени – пропонуємо свої послуги леді і джентльменам». Гості і співробітники отримують однаково гарне обслуговування. Атмосфера і культура Ritz-Carlton повністю відповідають одна одній.

2. Головна мета компанії Mc Donald's – надавати своїм покупцям якість, обслуговування, зручність і споживчу цінність. Засновник компанії хотів створити мережу ресторанів, яка була б відома своєю якістю і єдиним методом приготування їжі. Він створив університет «Гамбургер», де кожний

бажаючи міг отримати знання в області «гамбургерології», це стало елементом організаційної культури компанії. Mc Donald's цінує у своїх співробітниках лояльність і відданість. Політика і процедури Mc Donald's детально регламентують обов'язки співробітників і їх поведінку на роботі. Наприклад, у відповідних інструкціях регламентується наскільки часто повинні прибиратися сантехнічні приміщення і яким лаком для нігтів треба користуватися. Mc Donald's проводить різні змагання і церемонії нагородження переможців, тих хто краще всіх виконує свої обов'язки. Компанія активно використовує практику франчайзингу (це форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), в рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на певних умовах).

Ключовими елементами нового підходу є: франчайзі зобов'язані отримувати щорічне погодження фінансових планів, для всіх продуктів встановлюється єдина цінова політика. Франчайзі, що не задовольняють вимоги компанії ризикують втратити франшизу після закінчення строку дії.

Питання:

1. Визначте загальні елементи організаційної культури Ritz-Carlton і Mc Donald's.
2. Яка організація спирається у більшому ступені на контроль і/або конкуренцію? [7]

Завдання 3.5 :

Практична вправа «Ціннісні установки»

Головна роль у процесі формування організаційної культури відводиться керівникам організації, які зацікавлені у тому, щоб вона відповідала їх власним переконанням. У цей же час вони не можуть не враховувати, як співробітники будуть сприймати їх ціннісні установки.

Завдання:

Доповніть приведений нижче перелік, виходячи з власних уявлень, і визначте, чи можуть виникати протиріччя між керівниками і співробітниками у поглядах на ці ціннісні установки.

Етапи роботи:

1. Шляхом колективного обговорення доповніть перелік ціннісних установок.
2. Проаналізуйте можливі протиріччя у поглядах на конкретні ціннісні установки. Дайте оцінку кожному з цих протиріч і сформулюйте пропозиції щодо їх мінімізації.
3. Перелік ціннісних установок, якими зазвичай користуються вищі менеджери: заохочення і покарання; участь у управлінні; демократичність; відкритість; допомога іншим; лояльність; ставлення до половової рівності; вік; інше (вказати).

3. Якщо б ви були керівником підприємства, на які б цінності робили ставку? Чому? [6, с.147]

Завдання 3.6 :

Прочитайте тези «Цінності як індивідуальний і соціальний феномен». Чи погоджуєтесь ви з основними положеннями тез? Як ви вважаєте, що впливає на формування цінностей індивіда?

Проблематика цінностей знаходиться на перетині декількох розділів психології і суміжних наук. Цінності, їх система є дуже важливим аспектом особи. Система цінностей як складова Я-концепції визначає світоглядні аспекти самосвідомості. Поняття індивідуальних цінностей багато в чому схоже на мотиви, тому що цінності можуть бути рушійною силою поведінки. При цьому найбільш значимі цінності фактично є найсильнішими мотивами, в усякому разі їх свідомій частині.

Психологи дотримуються погляду, що загальне число цінностей, що є надбанням людства, відносно невелике. Проте їх співвідношення і індивідуальна значущість унікальні для кожної людини. В кожного — своя власна система, або ієрархія цінностей, в рамках якої можливі свої переваги. Так, можуть бути більш значущими цінності самореалізації (як правило, в професійній сфері — це цікава робота, активне, діяльне життя, продуктивне життя, творчість), а можуть — цінності, пов'язані з особистим життям (здоров'я, любов, сім'я, друзі, розваги). Можливі і інші варіанти: віддаються перевага цінності індивідуальні (свобода, здоров'я, активне життя, творчість, матеріальна забезпеченість) або цінності міжособові (сім'я, друзі, щастя інших), конкретні цінності (здоров'я, робота, сім'я, друзі) або абстрактні цінності (пізнання, розвиток, свобода, творчість), цінності “активні” (активне діяльне життя, продуктивність) або цінності “пасивні” (краса, життєва мудрість).

Отже, цінності одночасно є і соціальними, і суто індивідуальним феноменом. Як індивідуальний феномен, цінності визначаються соціумом — дією нації, класу, соціальних і професійних шарів і інших соціальних груп, в яких живе конкретна людина. Процес засвоєння і прийняття цінностей — одна з найважливіших складових процесу соціалізації.

Першим і найважливішим джерелом формування цінностей для кожної людини стають його батьки, дія яких в дитинстві позначається на системі цінностей протягом всього життя. Надалі на формування цінностей роблять вплив все більше число людей, самих різних соціальних груп, що є представниками, — шкільний клас, вчителі, друзі, компанії, колеги по роботі, громадські організації і об'єднання і так далі Свій чималий внесок вносять і книги, кінофільми, телебачення та інші ЗМІ.

Переломний момент у формуванні індивідуальної системи цінностей — криза перехідного віку, в ході якого передивляються і часто безжалісно відкидаються батьківські цінності, формується власна відносно цілісна і стійка система цінностей. Ця система визначатиме вибір професії і кар'єри, основні життєві цілі і пріоритети.

Кожного разу, вступаючи в нове соціальне середовище — приїхавши до

іншої країни, прийшовши на нову роботу, просуваючись вгору або вниз по сходах матеріального благополуччя, — ми стикаємося з іншою, ніж наша, системою цінностей. Чим більше відмінність, тим більше складний і хворобливий процес адаптації в новому середовищі. Часто його результатом стає зміна індивідуальної системи цінностей — деколи несподіване і навіть небажане.

Схожі процеси мають місце і при вступі до значимих межособистісних стосунків, особливо в родинне життя. Розбіжність системи цінностей між подружжям може стати основою важковирішуваних, а часто і нерозв'язних проблем в родинному житті. Чим більше відмінності соціального середовища, в якому виховувалися і жили подружжя, тим більше розрізнятимуться їх індивідуальні системи цінностей. Аналіз і зіставлення цих систем допомагає пролити світло на джерела родинних конфліктів і складнощів.

Завдання 3.7 :

Вправа для самооцінки

Етика організації

Визначте свою систему цінностей: ЗБ – згодний беззаперечно, З – згодний, НЗ – не згодний, ДН – досконало не згодний

Твердження	ЗБ	З	НЗ	ДН
1	2	3	4	5
1. Не слід очікувати, що робітники будуть повідомляти про свої помилки керівництву				
2. Бувають випадки, коли керівник повинен ігнорувати вимоги контракту й порушувати стандарти безпеки, щоб упоратися зі справою				
3. Не завжди можливо вести точну реєстрацію витрат для звітності. Іноді необхідно давати зразкові цифри.				
4. Бувають випадки, коли необхідно сховати несприятливу інформацію від керівництва				
5. Нам варто робити так, як говорять наші керівники, хоча ми можемо сумніватися в правильності цих дій				
6. Іноді необхідно зайнятися особистими справами в робочий час				
7. Психологічно іноді доцільно задавати цілі, що не набагато перевищують норму, якщо це допоможе стимулювати зусилля працівників				
8. Я б розкрив «бажану» дату відвантаження замовлення, щоб роздобути це замовлення				
9. Можна користуватися службовою лінією				

зв'язку для особистих телефонних розмов, коли нею не користується компанія				
10. Керівництво повинне бути орієнтованим на кінцеву мету, тому ціль звичайно виправдує засоби				
11. Якщо заради одержання великого контракту буде потрібно влаштування банкету або легка деформація політики компанії, я дам на це дозвіл				
12. Без порушення політики компанії та існуючих інструкцій жити неможливо				
13. Звіти по контролю товарних запасів потрібно складати так, щоб з отриманих товарів фіксувалися «недостачі», а не «надлишки»				
14. Використовувати час від часу копіювальну машину компанії для особистих цілей – цілком прийнятно				
15. Віднести додому те, що є власністю компанії (олівці, папір і т.п.), для особистих потреб – прийнятна додаткова пільга				

Оцінка відповідей в балах: ЗБ – 0, НЗ – 1, З – 2, ДН – 3.

Якщо ви набрали в сумі:

0 - готуйтеся до церемонії канонізації в якості святого

1-5 - вам можна йти в єпископи

6-10 - високий етичний рівень

11-15 - прийнятний етичний рівень

16-25 - середній етичний рівень

26-35 - потрібне моральне вдосконалювання

36-44 - відбувається падіння в прірву

45 - охороняйте коштовні речі від самого себе [5, с.15-16]

Тематика реферативно-дослідницьких робіт:

1. Історії і легенди як форми передачі організаційної культури.
2. Формування системи організаційних ритуалів.
3. Взаємозв'язок культури і стратегії організації. Корпоративна філософія.
4. Організаційні цінності: проблема формування і сприйняття.
5. Етичний кодекс організації.
6. Прояв культури керівника у моделях його трудової поведінки.
7. Комунікативна компетентність керівника як основа культури управління.

8. Взаємозв'язок понять влади, лідерства, впливу і культури організації.
9. Консалтинг в області організаційної культури.
10. Внутріорганізаційні норми як елемент організаційної культури.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5

Принципи і методи формування і підтримання організаційної культури

Мета заняття: розглянути основні принципи і методи формування і підтримання організаційної культури; виробити вміння використання зазначених методів.

Завдання 5.1:

1. Які існують підходи до формування організаційної культури?
2. Які фактори впливають на формування організаційної культури?
3. Які проблеми зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції допомагає вирішити ефективна організаційна культура?
4. Які основні джерела формування культури організації?
5. Перелічіть принципи формування організаційної культури.
6. Які основні етапи формування організаційної культури? Розкрийте зміст кожного етапу. Описати шляхи формування організаційної культури за Е. Шейном.
7. Які методи формування, підтримання і укріплення організаційної культури? Розкрийте їх зміст.
8. Які методи сприяють впровадженню бажаних цінностей? Розкрийте їх зміст.
9. Механізми формування організаційної культури.
10. Проаналізувати особливості формування культури в організаціях, які тільки створюються, та в зрілих організаціях.
11. Яким чином засновники й лідери організацій впливають на процес формування культури?
12. Які важливі події можуть вплинути на рішення про необхідність зміни культури?
13. Що являє собою культурний розрив?
14. Чому потреби членів організації впливають на рішення про необхідність зміни культури?
15. Які шляхи формування, пізнання й навчання культури запропонував Е. Шейн?

Завдання 5.2:

Проаналізувати конкретну ситуацію, дати відповіді на питання

Літнє кафе

Одного вечора, коли я гуляла з моєю подругою, до нас підійшов наш добрий знайомий Сашко і запропонував роботу у літньому кафе. Спочатку ми сприйняли це без ентузіазму, але він нас переконав. Виявилось, що всі працівники цього кафе наші друзі, з якими ми знайомі багато років, а Сашко буде нашим керівником і йому хотілось, щоб у нього працювали його знайомі, яким він зможе довіряти. Дізнавшись про це ми дуже зраділи і погодились.

Через два дні він влаштував нам співбесіду у власника кафе. Це був приємний чоловік 40 років. У нас була недовга розмова (він запитав про нашу освіту, вміння), Володимир Анатолійович сказав, що хоче розширяти свій бізнес і відкрити нове кафе в центрі і йому потрібні молоді енергійні люди для роботи офіціантами, барменами. Він взяв нас барменами і обіцяв укласти з нами строковий трудовий договір.

Через декілька днів ми приступили до роботи. У перший день ми всі разом ставили палатку, було дуже весело, хлопці косили траву навколо, ставили палатку, загрузжали товар, ми з Алісою керували, розставляли товар, сміх не втихав ні на хвилину. Ми навіть змогли у цьому безладі щось продати. Ми дуже цим пишались. Нам видали футболки і бейсболки як уніформу.

Так почалась наше робоче життя. Ми з Алісою були барменами, Наталка – офіціанткою (дуже приємна дівчина, яка швидко влилась у наш колектив). Сашко був управляючим кафе. Спочатку було дуже важко, ми сильно утомлювались: клієнтів було дуже багато, ми ледь встигали. Ми працювали сутками: сутки працюєш, на наступний день спиш, ні на що більше часу не вистачає. Якщо у когось щось траплялось ми один одного підміняли, прикривали запізнення, Сашко завжди нас підтримував. Власник був нами задоволений, він приїжджав протягом робочого дня і запитував, що нам потрібно. Привозив якусь їжу, необхідні речі. Два дня просили його привезти мило, але він привіз пральний порошок. Довго просили у нього аптечку, але так її і не отримали.

Так ми пропрацювали тиждень, весь цей час просили начальника найняти ще одного бармена. Володимир Анатолійович запропонував нам, щоб ми самі підшукали когось серед друзів. Сашко знайшов Олю, нам стало трішки легше, з'явився вільний час. Ми постійно допомагали один одному, у нас були шумні компанії (все це було за відсутності власника).

Але це було недовго, через деякий час погода погіршилась, клієнтів було мало, відповідно і виручка була низька. Ми цілими днями грали у шахи і карти, щоб чимось себе зайняти.

Через тиждень до нас підійшов Сашко і сказав, що власник урізав нам зарплатню вдвічі. Я відразу подумала про звільнення. Порадившись з Алісою, ми вирішили попрацювати ще трішки, але попросили Сашка шукати нам заміну.

Пропрацювавши ще тиждень у таких умовах Сашко сказав, що він теж буде звільнятися. Ми звільнилися, через тиждень звільнився Сашко. Пізніше ми дізналися, що це кафе пропрацювало тиждень і закрилося. Всі працівники, які залишились були переведені у інше кафе, оскільки там також була дуже висока

плинність кадрів.

Питання:

1. Який стиль керівництва у власника кафе?
2. Яка організаційна культура почала складатися у цьому кафе?
3. Які цінності у власника кафе?
4. Перелічіть, яких помилок припустився власник кафе? [8, с. 104]

Завдання 5.3:

Позначте вірні відповіді.

1. Принципи формування організаційної культури – це:
 - культура повинна відображати основні ідеї існування організації;
 - культура повинна формуватися в повній відповідності з ефективними зразками, які вже існують в інших організаціях;
 - ідеї повинні нести позитивний емоційний заряд;
 - розроблені елементи і заходи повинні гармонувати між собою, підтверджуватися поведінкою і відношенням до них керівництва;
2. Ви згодні з твердженням, що лідери найбільш сильно впливають на формування культури організації?
 - Так;
 - Ні.
3. Правильна послідовність етапів формування організаційної культури:
 - цілеспрямований вплив на організаційну культуру з метою зжити негативні цінності і розвинути установки, сприяючі реалізації розробленої стратегії;
 - вивчення організаційної культури, що склалася, визначення міри відповідності оргкультури виробленої керівництвом стратегії розвитку організації, що склалася, виявлення позитивних і негативних цінностей;
 - розробка організаційних заходів, направлених на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки;
 - оцінка успішності впливу на організаційну культуру і внесення необхідних коректив;
 - вибір місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей.
4. Джерелами формування організаційної культури є:
 - структура організації;
 - погляди, цінності і уявлення засновників організації;
 - колективний досвід, отриманий при створенні і розвитку організації;
 - конфлікти;
 - нові погляди, цінності і вистави, привнесені новими членами організації і керівниками.
5. Національна культура впливає на формування організаційної культури:
 - так ;
 - ні.

6. Встановіть відповідність.

Первинні механізми впровадження культурних основ	Організаційні звичаї і ритуали, На що звертають увагу, що оцінюють і що контролюють, Як лідери поведуться в критичних ситуаціях і при організаційних кризах, Об'єктивні критерії розподілу дефіцитних ресурсів, Офіційне проголошення організаційної філософії, цінностей і переконань
Вторинні механізми чіткого формулювання і закріплення основ	Свідоме ролеве моделювання, вчення і наставництво, Об'єктивні критерії визначення рівня винагороди і статусу працівника, Об'єктивні критерії при наймі, відборі, просуванні, переведенні і звільненні працівників організації, Структура і пристрій організації, Організаційні системи і процедури, Дизайн фізичного простору, фасадів і будівель, Історії, легенди і міфи про певних осіб і події.

Тематика реферативно-дослідницьких робіт:

1. Особливості формування організаційної культури підприємства у сучасних умовах.
2. Символічний, когнітивний і систематичний підходи до формування організаційної культури.
3. Основні принципи проектування і управління культурою організації.
4. Комунікаційні технології і їх використання для укріплення організаційної культури.
5. Методи формування і підтримання організаційної культури.
6. Взаємодія внутрішніх компонентів організації і зовнішнього середовища.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6

Методи зміни організаційної культури

Мета заняття: розглянути основні методи зміни організаційної культури; сприяти розвитку навичок застосування цих методів у процесі раціоналізації організаційних систем.

Завдання 6.1:

1. Зміни в організації: поняття, значення, види. Управління змінами в організації.
2. Назвіть причини змін організаційної культури?
3. Розкрийте сутність внутрішніх і зовнішніх змін. Елементи внутрішнього і зовнішнього середовища організації.

4. Перелічіть фактори, що визначають зміни організаційної культури. Розкрийте зміст кожного фактора. Наведіть приклади впливів конкретних факторів на організацію.

5. Ступінь засвоєння організаційної культури членами організації.

6. Механізми зміни організаційної культури на різних стадіях розвитку організації. Подумайте, які переваги, ризики та загрози можуть нести зміни на кожній із стадій?

7. Методи зміни організаційної культури на стадії зрілості-занепаду.

8. Назвіть дослідників, що описали механізми залежності між зміною культури і зміною у поведінці співробітників організації.

Завдання 6.2:

У трудовий колектив, де є конфлікт між двома групами з приводу запровадження змін, прийшов новий керівник, запрошений зі сторони.

Яким чином йому треба діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

а) Перш за все встановити діловий контакт з прихильниками нового, не беручи до уваги доводи прихильників старого порядку, вести роботу по запровадженню нового, впливаючи на противників силою свого прикладу і прикладу інших.

б) Перш за все намагатися переконати і залучити на свій бік прихильників старого порядку і стиля роботи, впливати на них переконанням у процесі дискусії.

в) Перш за все вибрати актив, доручити йому розібратися у обстановці і запропонувати заходи по її нормалізації, спиратися на підтримку адміністрації і громадських організацій.

г) Вивчити перспективи розвитку колективу і покращення якості продукції, поставити перед колективом нові перспективні завдання спільної трудової діяльності, спираючись на кращі досягнення і трудові традиції колективу, не протиставляти нове старому.

Завдання 6.3:

Прочитайте тези, визначте переваги і недоліки кожного з методів.

Зміна організаційної культури

З часом під впливом обставин культура може зазнавати зміни. Методи зміни культури організації відповідають методам підтримки культури. Це:

- зміна об'єктів і предметів уваги з боку менеджера;
- зміна стилю управління кризою або конфліктом;
- перепроєктування ролей та зміна наголосу в програмах навчання;
- зміна критерію стимулювання;
- зміна акцентів у кадровій політиці;
- зміна організаційної символіки та обрядовості.

Зміни в поведінці можуть спричинити зміни в культурі, і навпаки. Є три можливості поєднання змін у поведінці та культурі в організації.

Зміни в культурі без змін в поведінці. В цьому випадку працівники

можуть змінити одне чи декілька вірувань або цінностей, але при цьому вони не здатні змінити свою відповідну поведінку. Головною проблемою є те, що люди в організації не володіють потрібними для зміни поведінки в цих умовах здібностями та підготовкою.

Зміни поведінки без змін у культурі. В цьому випадку один або більше членів організації або група можуть бути переконані в тому, що організаційні зміни повинні відбутися, хоча окремі працівники можуть не хотіти цього. Головна проблема — відсутність прихильності та послідовності в адаптації своєї формальної поведінки до нової культури.

Зміни відбуваються і в поведінці, і в культурі. Це ситуація постійних змін у тому сенсі, що люди по-справжньому і щиро вірять та цінують те, як вони по-новому роблять свою роботу, що дає внутрішнє задоволення.

У процесі проведення змін у культурі організації виникає багато труднощів. Особливо вони породжуються опором змінам культури. Це стає помітним, коли зміни починають зачіпати глибинний зміст організаційної культури. Ступінь опору змінам у культурі організації пропорційний величині змін за змістом, тобто рівню їх радикальності та силі переважаючої в організації культури.

Зміни в організаційній культурі можуть або передувати змінам поведінки, або йти за ними.

Можливі два підходи при зміні культури: ухвалення співробітниками організації нових вірувань та цінностей; включення і соціалізація нових людей в організації, а також їх звільнення.

Зміни в змісті культури потрібні тоді, коли культура, наявна в організації, не сприяє змінам поведінки до стану, необхідного для досягнення бажаного рівня організаційної активності.

Завдання 6.4:

Проаналізуйте ситуацію. Як ви вважаєте, яка організаційна культура потрібна даному приватному підприємству? Запропонуйте шляхи зміни старої організаційної культури.

Приватна столова

Марія Іванівна влаштувалася на роботу, на швейну фабрику, на посаду кондитера у місцевій столовій. Вона була дуже рада цій роботі, оскільки у нашому місті важко знайти роботу, яка б добре оплачувалась ще й з професії кондитер. Напередодні її приходу в організацію столова фабрики, де їдять біля 1000 осіб, працюючих там же, перейшла у руки приватного підприємця Олени Миколаївни. Раніше столова належала державі і її очолювала Ірина Олексіївна Петрова. За відгуком працівників вона була хорошим керівником. Вона була строгою, але справедливою, загалом дотримувалась авторитарного стилю керівництва. Після того, як столова перейшла до рук Олени, склад працівників залишився той же, і вона з ентузіазмом прийнялась за роботу, «за роботу» у прямому сенсі цього слова. Вона поєднувала роботу повара, адміністратора, касира. Оскільки столова була приватна ціни на обіди довелось підняти. З метою залучення клієнтів їй доводилось придумувати нові блюда, випічку,

змінювати інтер'єр столової, змінювати обслуговування.

5. Все немов би пішло добре: добрий керівник, який немов би і не керівник, а член колективу, ніколи не підвищувала голос, сама все розкаже і покаже, що і як треба зробити, але персонал з часом став якийсь розбаваний і в'ялий. Працівники почали забувати свої обов'язки і кожного разу кликали на допомогу керівника. Кожний став її кликати через дрібниці. Олена Миколаївна крутилась «як білка у колесі». Від демократичного стилю керівництва вийшов повний безлад. Виникла соціально-психологічна напруга в колективі. Деякі співробітники навіть почали думати про звільнення [8, с. 106]

Завдання 6.5:

Визначте основні особливості оргкультури конкретного підприємства. Визначте основні проблеми оргкультури і можливі напрямки їх рішення. Запропонуйте шляхи зміни старої організаційної культури.

Ситуація для аналізу

Робочий день на одному з промислових підприємств для більшості співробітників починається з обов'язкового чаювання. Чаювання поступово переходить у перекур. Обід починається рано – практично майже за перекуром. Спеціалісти планового відділу, бухгалтерії, навіть молоді маркетингові аналітики починають бігати з піріжками на тарілочках з кабінету у кабінет. Не завод, а клуб за інтересами. Для них основна мета перебування на роботі – спілкування.

Якщо у когось з співробітників День народження робота взагалі зупиняється. Тут вже не до спілкування з клієнтами, з 3 годин дня починається нарізання салатів і привітання співробітника. Вирощування кактусів – хобі начальника відділу праці і заробітної плати. У цьому відділі кактуси стоять на всіх столах. Складається враження, що всі працівники відділу займаються виключно розведенням квітів. У відділі кадрів квітів менше, це пов'язано з тим, що весь простір тут займають стелажі, картотеки. Комп'ютери тут не прижились, вони стоять у коробках у кутку. Все це відбувається і на нижчих поверхах, де знаходяться різні відділи і бюро. У кабінетах старі, містами відірвані шпалери, у коридорах темно і пильно, на стінах висять дошки з інформацією 80-х років. Місцезнаходження туалетів можна точно вирахувати — за запахом хлорки.

У керівників виробничих цехів свій мікроклімат: у кабінетах на стінах висять старі портрети Леніна, на нарадах димно і не обходиться без кріпкого слівця. Тут мислять виключно у категоріях тон і одиниць продукції, що випускається, вважаючи, що всі інші підрозділи існують виключно для того, щоб завантажувати їх виробництво.

На верхніх поверхах знаходиться дирекція. Там світлі коридори, доріжки, євроремонт. У приймальнях сидять навчені на західний манер секретарі. У кабінеті комерційного директора прапорці, коштовна техніка, інші атрибути, які підкреслюють статус власника кабінету. Комерційний директор говорить про управління по цілям, про якість, про запуск автоматизованої системи управління. Все це каже про те, що він отримав освіту МВА. На його думку

компанія пережила кризу і почала розвиватися!

Тільки при підведенні щорічних підсумків з'ясувалося, що компанія не принесла власникам ні копійки прибутку, за всіма напрямками – самі збитки, а ринок, який завжди належав цій компанії зайнятий іншими виробниками [10].

Завдання 6.6:

Виберіть вірні відповіді.

1. Виникнення труднощів при проведенні змін у культурі організації пов'язане з :

- опором змінам
- негативною оцінкою змін
- відсутністю грошей
- відмовою керівництва змінювати свою поведінку, ставлення
- відсутністю здатністю переконувати у менеджерів

2. Зміна культури організації тягне за собою:

- зміну поведінки кожного члена організації
- зміну ставлення керівництва організації до підлеглих
- зміну загалом внутрішнього середовища організації
- зміну зовнішнього середовища організації

3. Перш ніж вносити будь-які зміни треба відповісти на два питання:

- як зміни організаційної культури відіб'ються на персоналі
- що являє нинішня організаційна культура
- які фінансові затрати по зміні організаційної культури
- якою повинна бути ефективна організаційна культура

Тематика реферативно-дослідницьких робіт:

1. Управління організаційними змінами і організаційна культура.
2. Обґрунтування програми вдосконалення організаційної культури.
3. Особливості формування організаційної культури підприємств у сучасних вітчизняних умовах.
4. Моделі управління організаційними змінами.
5. Ідеологія компанії як фактор змін у культурі організації.
6. Розробка програми розвитку організаційної культури.
7. Інноваційні фактори розвитку організаційної культури.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7

Вплив організаційної культури на поведінку працівників і ефективність діяльності організації

Мета заняття: розглянути механізми впливу організаційної культури на підвищення організаційної ефективності; ознайомитись з основними підходами до аналізу впливу культури на ефективність діяльності організації: через

процеси, «фактори успіху», функції і конкуруючі цінності; розвинути навички використання отриманої інформації для підвищення ефективності діяльності організації.

Завдання 7.1:

1. Поняття ефективності в управлінні.
2. Моделі впливу організаційної культури на організаційну ефективність і конкурентоздатність (Модель Сате, Модель Пітерса–Уотермана, Модель Парсонса, Модель Квіна–Рорбаха, Модель Д. Денісона).
3. У чому полягає сутність моделі Сате?
4. Які цінності, відповідно до моделі Пітерса–Уотермана, можуть привести компанію до успіху?
5. Які цінності, відповідно до моделі Парсонса, повинна вкоренити організація, щоб домогтися успіху?
6. Що собою являє модель конкуруючих цінностей організаційної ефективності?
7. За допомогою чого можна оцінити вплив організаційної культури на організаційну ефективність?
8. Перелічіть фактори, що впливають на керованість організацією.
9. Які показники ефективності організаційної культури підприємства існують?
10. Що таке економічний ефект, соціальний ефект, ресурсний ефект, технологічний ефект?
11. Які елементи організаційної культури і показники їх ефективності вам відомі? Розкрийте зміст кожного елемента.
12. Які канали і механізми впливу організаційної культури на підвищення організаційної ефективності вам відомі?
13. Які елементи організаційної культури сприяють підвищенню лояльності персоналу до організації?
14. Яким чином здійснюється управління внутрішньою інтеграцією за допомогою організаційної культури?
15. Яким чином проявляється вплив організаційної культури на ставлення працівників до праці? Чи завжди такий вплив позитивний?
16. Через які процеси внутріорганізаційної динаміки організаційна культура здійснює вплив на підвищення внутріорганізаційного розвитку?
17. Які способи прийняття рішень характерні для різних типів організаційної культури? Як вони впливають на процеси внутрішньої інтеграції?
18. Наведіть приклади негативного впливу організаційної культури на поведінку працівників.
19. Поясніть механізм впливу «факторів успіху» на підвищення ефективності діяльності організації.
20. Які переваги у конкурентній боротьбі отримує організація, що має лояльний і благонадійний персонал?

21. Що відбувається з підприємством, яке культивує цінності, які не відповідають стратегії організації?

22. Як ефективна культура організації співвідноситься із стратегією розвитку підприємства?

Завдання 7.2:

Проаналізувати конкретну ситуацію дати відповіді на питання

Ситуація для аналізу

- Я зранку по телевізору побачив один сюжет, - хитро посміхаючись, сказав Володимир, чекаючи поки офіціант принесе замовлення. – І відразу згадав тебе. Розповідали про якусь японську компанію – лідера ринку, задоволені акціонери, щасливі співробітники. Співробітників показали співаючими гімн корпорації, любо-дорого глянути: очі світяться, такий ентузіазм.

Олена замружилась. Нагадування про останнє корпоративне віяння було для неї неприємним. Два місяці назад у компанії де вона працювала – роздрібній сіті з продажу комп'ютерів, з'явився новий директор з персоналу. Молода енергійна жінка нещодавно отримала другу вищу освіту в області управління персоналом і прагнула втілити свої знання на практиці.

Слова «організаційна культура», «корпоративний дух» промовлялися на кожній нараді. А потім звучали у неформальних розмовах – спочатку їх обговорювали з цікавістю, а потім з іронією. У продавців з'явилася нова уніформа, у столових магазинів повісили стенди на яких вивішували інформацію про досягнення співробітників, фото кращого продавця тижня, привітання з днем народження.

Всього цього раніше не було. Основним методом згуртованості колективу керівництво вважало корпоративні заходи, наприклад, святкування Нового року, 8 березня та ін., а в інший час співробітників увагою не балували. Тому вони спочатку зраділи нововведенням. А потім з'явився Кодекс поведінки співробітників – 15 заповідей, які всі повинні були вивчити напам'ять, і власний гімн. Коли директор по персоналу оголосила, що перед початком робочого дня у всіх магазинах і у головному офісі співробітники будуть співати хором гімн компанії, ніхто не міг повірити. Але наказ генерального директора підтвердив, що це не жарт. У останні два тижні Олені здавалося, що вона потрапила у якусь секту. Майже всі її колеги з натхненними обличчями старанно співали, лише деякі перешіптувалися, корчили гримаси та всім своїм видом давали зрозуміти, що ця ідея їм не подобається. Але таких ставало все менше – людям це набридло.

- Ось скажи мені, - перервав її роздуми Володимир. – Чи є від цього насправді якась користь?

- Не знаю, - протягнула Олена. – Ой, уявляєш, сьогодні зранку лежала на всіх столах пародія на наш гімн. Зараз я тобі покажу цей шедевр!

Питання:

1. Чи правильно, на ваш погляд, складена програма дій по підвищенню корпоративного духу? Чи приносить вона результати?
2. Як ви вважаєте, чи буде на наступний день виконана пародія на гімн? Чи будуть співробітники далі робити якісь кроки проти такого початку робочого дня чи все залишиться як є?
3. Які перспективи реалізації даних змін організаційної культури? Чи ефективним буде для вітчизняних компаній японський досвід? [1, с.59-60]

Завдання 7.3:

Подумайте, що необхідно для того, щоб культура «працювала» на підвищення ефективності організації. Складіть перелік заходів.

Завдання 7.4:

Яка організаційна культура найбільше підходить вам?

З якими твердженнями ви:

ЗБ – згодний беззаперечно; З – згодний; Н – не впевнений; НЗ – не згодний; ДЗ – досконало не згодний

Твердження	ЗБ	З	Н	НЗ	ДЗ
1	2	3	4	5	6
1. Я надаю перевагу бути частиною колективу, щоб оцінка моєї роботи залежала від його внеску в мою роботу					
2. Цілі колективу не повинні ставити під погрозу потреби окремої людини					
3. Я люблю гострі відчуття й хвилювання, які випробовуєш, приймаючи на себе значний ризик					
4. Якщо людина виконала роботу недостатньо добре, значить вона погано старалася					
5. Мені подобається, коли все навколо абсолютно стабільно й передбачувано					
6. Я віддаю перевагу менеджерам, які докладно й точно пояснюють, чому прийняте те або інше рішення					
7. Я люблю працювати в компаніях, у яких відсутній тиск на працівників і в яких люди в основному толерантні й дружелюбні					

Відповідь до тесту.

По пп. 5 і 6 бали визначаються у такий спосіб: ЗБ = +2, З = +1, Н = 0, НЗ = -1, ДЗ = 2. Підсумуйте отримані бали. Ваш результат буде перебувати в діапазоні

від -14 до +14. Чим вище загальний бал, тим краще ви будете відчувати себе в стабільній організації із чіткою структурою й ретельно розробленими правилами. До організацій такого типу належать великі корпорації й урядові заклади. Низький бал свідчить про те, що вам належить працювати в неформальній, гнучкій організації, заснованій на принципах гуманності й творчості. До них належать науково-дослідні лабораторії, рекламні агентства, фірми, що працюють у сфері високих технологій і підприємства малого бізнесу [5, с. 13].

Тематика реферативно-дослідницьких робіт:

1. Роль служби управління персоналом у формуванні організаційної культури.
2. Організаційна культура як фактор розвитку організації.
3. Організаційна культура і процес прийняття рішень в організації.
4. Діагностика ступеню відданості працівників оргкультури. Лояльність персоналу до компанії.
5. Організаційна культура як умова ефективного управління персоналом.
6. Проблеми відповідності культури прийнятій стратегії.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8

Фактори, що впливають на особливості організаційної культури.

Лідерство в організації

Мета заняття: розглянути фактори, що впливають на особливості організаційної культури; організаційне лідерство, як діяльність яка гармонійно поєднує компетенції менеджера і лідера; розвивати якості лідера.

Завдання 8.1:

1. Як ви вважаєте, чому кожна організація має унікальну організаційну культуру? Як виникають особливості організаційної культури?
2. Які фактори впливають на особливості організаційної культури? Розкрийте зміст всіх факторів.
3. Наведіть приклади зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на особливості організаційної культури.
До якої групи факторів можна віднести закони, політику по відношенню до підприємства даної галузі з боку державних органів, вимоги до ведення справ з боку партнерів, споживачів, наявність конкурентів?
4. Наведіть приклади об'єктивних і суб'єктивних, керованих і некерованих, закономірних і випадкових факторів.
5. Який фактор є основним у формуванні організаційної культури?
6. Чи впливає на організаційну культуру структура робочої сили, соціальний, віковий, кваліфікаційний склад? Яким чином?

7. Чи впливає національна культура і традиції на організаційну культуру?

8. Перелічіть фактори, що виділяють у залежності від обсягу витрачених ресурсів.

9. Що таке організаційне лідерство? Які ключові компетенції лідера в організації?

Завдання 8.2:

Встановіть відповідність.

Фактори організаційної культури	Ступінь конформізму Середній строк адаптації Ступінь керованості Розвинутість системи передачі культурного досвіду Стан соціально-психологічного клімату Рівень плинності кадрів Рівень дисципліни праці Рівень розвитку і використання системи інформування
Показники ефективності організаційної культури	Рівень конфліктності Рівень мотивації Кількість нововведень, раціоналізаторських пропозицій, Ступінь довіри персоналу до керівництва Відповідність цінностей

Завдання 8.3:

Вибір індивідуального типу керівництва колективом – одна з найважливіших задач для менеджера. Зазвичай виділяють п'ять основних типів керівництва.

1. «Невтручання»: низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник не керує, багато робить сам. Він досягає мінімальних результатів, достатніх тільки для збереження своєї посади у даній організації.

2. «Тепла компанія» високий рівень турботи про людей. Прагнення до встановлення дружніх стосунків, приємної атмосфери, зручного темпу роботи. При цьому керівника не дуже турбує чи будуть досягнуті конкретні і стабільні результати.

3. «Задача» увага керівника повністю зосереджена на виробництві. Людському фактору або взагалі не приділяється увага або дуже мало уваги.

4. «Золота середина» керівник намагається у достатній мірі поєднувати як турботу про персонал, так і виконання задачі. Він не вимагає багато від співробітників, але і не допускає ледарства.

5. «Команда» керівник повністю зосереджений на оптимальному поєднанні інтересів виробництва і персоналу. Співробітники беруть на себе

обов'язки, прагнуть досягти цілей організації, сприяють встановленню довіри і поваги один до одного.

Який стиль керівництва на вашу думку є найкращім? Аргументуйте свою позицію. Крім того, не можна стверджувати, що є який не будь оптимальний стиль керівництва, який завжди виправданий, - оскільки ситуації бувають різні. Чи може бути гнучкий стиль керівництва?

Завдання 8.4:

Позначте вірні відповіді.

1. Фактори, що впливають на характеристики організаційної культури, здійснюють свій вплив:

- комплексно
- послідовно
- групами (суб'єктивний - об'єктивний, керований-некерований)

2. Твердження «Фактори, що безпосередньо залежать від сприйняття ситуації і уявлення про ідеальне, з боку кожного учасника процесу формування організаційної культури, відноситься до об'єктивних факторів»:

- правильне
- неправильне

3. Поява особливостей культур різних організацій пов'язана з:

- рішенням різного роду проблем виживання
- особливостями керівника, що заснував організацію
- особливостями місцевості, де розташована організація
- з прагненням обмежити перехід співробітників до іншої організації

4. Лідерство у організації передбачає:

- вплив на інших для досягнення встановлених цілей
- тип управлінської взаємодії заснований на більш раціональному у конкретній ситуації поєднанні джерел влади для досягнення поставлених цілей
- маніпуляція людьми

5. Необхідність влади в організації визначається:

- влада слугує для укріплення організації
- влада існує для контролю над особистостями
- влада є організуючим началом

Завдання 8.5:

Виконати вправу-тест у Практикумі сторінки 110 – 115.

Организационное поведение: Практикум / Под. ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой - СПб: Питер, 2006. – 272 с.

Тематика реферативно-дослідницьких робіт:

1. Значення груп і команд у організаційній культурі.
2. Зв'язки з громадськістю у сфері організаційної культури.
3. Конфлікти, як наслідок перетинання організаційних культур.

4. Фірмовий стиль організації.
5. Проблема існування контркультур в організації.
6. Антикризова організаційна культура.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9

Поняття і види субкультур. Сильні і слабкі субкультури

Мета заняття: розглянути теоретичні основи формування субкультур у організації; вироблення вміння управління субкультурами.

Завдання 9.1:

1. Що таке субкультура? За якими критеріями виділяються субкультури?
2. Чому у організації завжди існують субкультури?
3. Перелічіть складові і ознаки субкультури.
4. Закономірності розвитку субкультури.
5. Що таке диференціація? Види диференціації.
6. Розкрийте сутність функціональної (професійної) диференціації.
7. Географічна диференціація.
8. Диференціація за продуктами, ринками, технологіями.
9. Дивізіоналізація, її сутність.
10. Диференціація за ієрархічними рівнями.
11. Взаємодія культур і субкультур, злиття і поглинання.
12. Спільні підприємства, стратегічні альянси і інші мультиорганізаційні підприємства.
13. Структурні опозиційні групи, їх формування у організації.
14. Як взаємодіють субкультури в середині організації?
15. Два основних типи субкультур в організації (формальні і неформальні субкультури). Як відбувається їх взаємодія?
16. Професійні субкультури, їх роль у організації.
17. Модальна і нормативна субкультури в організації, поняття і значення. Носій модальної і нормативної культури.
18. Що таке контркультура? При яких умовах в організації виникають контркультури?
19. Види контркультур.
20. Девіантна поведінка, причини її виникнення у організації.
21. Форми прояву девіантної поведінки.
22. Гендерна субкультура, її сутність і характеристики. Нормативні принципи, які зазвичай характерні для гендерних субкультур.
23. Вікові відмінності субкультур, їх особливості.
24. Сильні і слабкі організаційні культури. Як проявляється сила організаційної культури?

Завдання 9.2:

Що таке потужна корпоративна культура?

Візьміть будь-яку організацію, яку ви досить добре знаєте (наприклад школу або

фірму, на яку ви працюєте). Вкажіть, наскільки ви згодні або не згодні з приведеними нижче твердженнями.

	Абсолютно не згоден				Повністю згоден
1. Практично всі менеджери і більшість працівників можуть описати цінності компанії, її мету, усвідомлюють важливість вивчення потреб покупців	1	2	3	4	5
2. Члени організації чітко усвідомлюють свій вклад в досягнення цілей організації	1	2	3	4	5
3. Дії менеджерів зазвичай узгоджуються з прийнятими в компанії цінностями	1	2	3	4	5
4. Підтримка колег, навіть з інших відділів, є нормою і оцінюється по гідності	1	2	3	4	5
5. Компанія і її менеджери орієнтовані швидше на довгострокові, ніж короткострокові перспективи	1	2	3	4	5
6. Лідери прагнуть розвивати і виховувати своїх підлеглих	1	2	3	4	5
7. До найму нових працівників відносяться дуже серйозно, з претендентами проводяться декілька інтерв'ю, орієнтованих на виявлення, відповідних культурі компанії, індивідуальних характеристик	1	2	3	4	5
8. Новачкам надається як позитивна, так і негативна інформація про компанію; вони мають можливість зробити усвідомлений вибір щодо доцільності роботи у фірмі	1	2	3	4	5
9. Критерій переходу співробітника на нову сходинку ієрархічних сходів — його професіоналізм, а не інтриги і знайомства	1	2	3	4	5
10. Цінності компанії підкреслюють необхідність ефективної діяльності, адаптації до зовнішнього середовища, що безперервно змінюється	1	2	3	4	5
11. Дотримання місії і цінностей компанії важливіше, ніж відповідність процедурам і стилю одягу	1	2	3	4	5
12. Ви чули розповіді про лідерів або героїв компанії	1	2	3	4	5
13. У компанії проводяться церемонії нагородження співробітників, що внесли істотний вклад до справи компанії	1	2	3	4	5
Загальна сума балів					

Підрахуйте загальну суму балів. Сума в 52 бали і вище означає, що у вашій організації існує потужна культура, схожа з культурою Procter & Gamble і IBM. Якщо ваша оцінка знаходиться в діапазоні від 26 до 51 балу, компанія характеризується помірно сильною культурою (American Airlines, Coca-cola, Citigroup). Якщо організація набрала менше 25 балів, її культура, що, найімовірніше, зовсім не сприяє адаптації до зовнішнього середовища і не відповідає потребам її членів. Обговоріть позитивні і негативні сторони сильної корпоративної культури. Чи означає така культура, що співробітники організації мають бути схожі один на одного? [5, с. 27]

Завдання 9.3:

Проаналізувати ситуацію, виконати завдання.

Корпоративна культура: будувати або нав'язувати

У компанії «Заря» після новорічних свят вийшов на роботу новий директор по персоналу Михайло Р. Молода людина з приємними манерами і досвідом роботи у одній з крупних західних компаній сподобався керівництву компанії. Останні три роки компанія стрімко розвивалася. Штат співробітників досяг близько тисячі осіб. Керівництво компанії прийшло до думки, що керівником по персоналу потрібна людина з активною життєвою позицією і сучасними професійними знаннями, а також така, що має досвід впровадження західних технологій у галузі управління персоналом.

Одним з перших кроків Михайла було розробка і введення кодексу корпоративної поведінки. Керівництво компанії підтримувало нововведення. Крім цілого переліку норм, як треба себе поводити на роботі і з клієнтами, всі співробітники дізналися, що з 1 березня вводиться строгий дрес-код, а до більшості сайтів у Інтернеті буде обмежений доступ. Також був запроваджений електронний облік робочого часу, а у якості нового місця для перекуру була виділена кімнату у найбільш віддаленій частині будівлі.

Нововведення були сприйняті співробітниками негативно. У відділ персоналу почали приходити співробітники і цікавитися: «Як довго це триватиме?». Менеджерам по персоналу доводилося «відловлювати» тих, хто одягався не по уставу і не допускати таких співробітників до роботи. Їх відправляли до дому переодягатися. Причому, час витрачений на дорогу не вважався робочим і не оплачувався.

Напруга в компанії наростала. Співробітникам відділу доводилося проводити профілактичні бесіди з тими, хто був невдоволений новими корпоративними стандартами. Деякі співробітники звільнилися. Невелика частина співробітників, особливо новачки, спокійно сприймали нововведення, вважали їх повністю обґрунтованими. Але частина старих спеціалістів противилась змінам: ріст компанії був обумовлений ефективною командною роботою незалежно від зовнішнього вигляду і користування соціальними мережами. Вони були впевнені, що нововведення руйнують корпоративний дух компанії. Так як же мінімізувати супротив співробітників компанії?

Завдання:

Допоможіть директору по персоналу визначити дії, які допоможуть реалізувати всі його нововведення у обережному для співробітників режимі, тобто вирішіть:

- як оцінити потребу у змінах у корпоративному житті компанії?
- які заходи треба провести, щоб зміни, які проводяться були прийняті співробітниками з найменшим опором?
- чому важливо оцінити ефективність впровадження нових стандартів корпоративного життя компанії?
- як ви вважаєте, чи існують у цій компанії субкультури? [1, с. 68]

Тематика реферативно-дослідницьких робіт:

1. Типи субкультур у організації.
2. Взаємозв'язок стилю керівництва і культури управління.
3. Управлінська сітка Р. Блейка – Дж. Моутона.
4. Теорія стилю керівництва Хауса.
5. Модель Херші – Бланшара.
6. Участь у управлінні, технології залучення до управління.
7. Критерії організаційної культури у менеджменті та бізнесі.
8. Організаційний фольклор (історії, міфи, церемонії, ритуали) і рольові моделі як фактор організаційної соціалізації.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 10

Комунікації в організації та організаційна культура

Мета заняття: розглянути комунікативну поведінку у організації; усні і письмові комунікації; їх вплив на організаційну культуру; сформувані навички ведення переговорів, наради, ділової бесіди.

Завдання 10.1:

1. Яка роль обміну інформацією у організації?
2. Які комунікаційні процеси здійснюються у організації? Які бар'єри комунікації існують? Етика ділового спілкування.
3. Комунікативні зв'язки в організаціях. Типи комунікацій в організації.
4. Обмін інформацією і структура організації.
5. Яка процедура підготовки до проведення ділових переговорів? Який порядок ведення переговорів?
6. Бесіда, як вид ділового спілкування.
7. Нарада, як вид ділового спілкування.

Завдання 10.2:

Проаналізуйте приведенні нижче твердження і вкажіть, які з них вірні, а які ні.

1. Комунікації – найважливіша складова діяльності менеджерів.
2. Успіх комунікації залежить від того, наскільки уважно співрозмовники слухають один одного.
3. Наявність зворотного зв'язку робить процес комунікації двостороннім.
4. Комунікації, що здійснюються за допомогою технічних засобів і інформаційних технологій, найбільш значущі для вивчення організаційної поведінки.
5. Вибір носія інформації у процесі комунікації не залежить від характеру управлінських проблем.
6. Щоб з'ясувати думку співрозмовника треба задати йому якомога більше питань.
7. Наявність зворотного зв'язку важлива умова комунікації.
8. Міжособистісні комунікації багато в чому залежать від організаційної культури, яка склалась у організації.
9. У формальній групі не можуть виникнути неформальні комунікації.
10. Чутки – це невербальні комунікації у процесі спілкування.
11. Якщо керівника переповнюють емоції, то він може не вірно зрозуміти співрозмовника.
12. Щоб скоротити час комунікації, треба перебити співрозмовника і прямо сказати йому про це.

Завдання 10.3:

Проаналізуйте перелічені види інформації, що передається у повідомленні. Визначте про які комунікації іде мова (висхідні, низхідні, горизонтальні, діагональні) [6, с. 134].

№	Види інформації	Види комунікації
1.	Інформація про бюджет організації	
2.	Пропозиції щодо покращення діяльності окремих підрозділів і організації в цілому	
3.	Інформація про майбутні зміни у складі акціонерів	
4.	Пропозиції у бізнес-план організації, що розробляється, які надають різні відділи апарату управління	
5.	Звернення за консультацією при вирішенні конкретної проблеми	
6.	Інформація про кадрові призначення	
7.	Посадові інструкції	
8.	Пропозиції у проект положення про оплату праці в організації і зауваження до нього	
9.	Інформація про виведення компанією нових товарів на ринок	

10.	Інформація про хід виконання виробничого завдання	
11.	Інформація про хід реконструкції у компанії	
12.	Скарги підлеглих на погані умови праці	
13.	Інформація про створення нових підрозділів у компанії	
14.	Інформація про введення нового положення про оплату праці і преміювання у організації	
15.	Пропозиції у колективний договір між адміністрацією і трудовим колективом організації	
16.	Інформація про причини звільнення з організації	
17.	Думка підлеглих про безпосереднього керівника	

Завдання 10.4:

Проаналізуйте ситуацію, дайте відповідь на питання.

Ситуація для аналізу

Ви обговорюєте з молодшими керівниками свого підрозділу питання, що має принципове значення. Тон розмови постійно підвищується. З'являється різкість у виразах. На цій нараді знаходяться і декілька рядових працівників.

Що повинен зробити в цій ситуації старший керівник?

Тематика реферативно-дослідницьких робіт:

11. Місії і девізи компанії як елементи організаційної культури.

12. Роль символів у розвитку культури, особливості їх сприйняття людиною.

13. Комунікаційні технології і їх використання для укріплення організаційної культури.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 11-12

Типологія організаційних культур

Мета заняття: розглянути типологію організаційних культур; навчитися визначати тип організаційної культури, її властивості для подальшого впливу на неї для успішного розвитку і функціонування; виробити навички оцінки сумісності культур різних організацій.

Завдання 11.1:

1. У чому сенс типологізації організаційної культури?

2. Які види організаційних культур існують?

3. Види організаційної культури за стилем управління. Які показники для визначення культури за даним параметром можна використовувати?

4. Які види бувають за типом переважаючої організаційної культури? Які основні критерії віднесення культур до певного типу?
5. Види організаційної культури за віком.
6. Види організаційної культури за силою впливу. Які показники для визначення культури за даним параметром можна використовувати?
7. Види організаційної культури за напрямом впливу. Які показники для визначення культури за даним параметром можна використовувати?
8. Види організаційної культури за ступеню інноваційності. Які показники для визначення культури за даним параметром можна використовувати?
9. Чим можна пояснити значну різноманітність підходів до типологізації організаційної культури?
10. Яка практична цінність різних підходів до виділення типів культур?
11. Розкрийте сутність типології Г. Хофштеда.
12. Розкрийте сутність типології Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди.
13. Розкрийте сутність типології Р. Акоффа.
14. Розкрийте сутність типології М. Бурке.
15. Розкрийте сутність типології Р. Блейка і Д. Моутона.
16. Розкрийте сутність типології С. Ханді.
17. Розкрийте сутність типології У. Оучі.
18. Розкрийте сутність типології Ф. К्लукхона и Ф. Л. Штротбека.
19. Розкрийте сутність типології С. Юшимурі.
20. Розкрийте сутність типології У. Ноймана.
21. Розкрийте сутність типології К. Кемерона і Р. Куинна.
22. Який тип організаційної культури найбільш ефективний у екстремальній ситуації? У стані кризи? У період розквіту організації?
23. Які критерії ефективності використовуються для діагностики організаційної культури?

Завдання 11.2:

Проаналізувати конкретну ситуацію, дати відповіді на питання

Підводник 95

Одного разу, зовсім випадково, я прочитала цікаву статтю у газеті під назвою «42 дня під водою або людина-амфібія». У ній розповідалося про рідкісну професію водолаза, про те, що вона небезпечна, але дуже корисна для суспільства.

І мені стало цікаво, що це за підприємство на якому працюють такі сміливі люди. Це виявилось товариство з обмеженою відповідальністю «Підводник». Товариство виявилось унікальним підприємством, що займається технічним обслуговуванням підводних переходів і інших споруд, а також підводною зйомкою об'єктів гідротехнічних споруд.

Я подзвонила у ТОВ «Підводник», мені відповів директор підприємства. Я представилась та запитала його, чи зможе він зі мною зустрітися і розповісти про своє підприємство. А що він відповів, що у нього є вільний час у п'ятницю і він із задоволенням розкаже про підприємство.

У назначений час я приїхала на підприємство і була здивована внутрішньою обстановкою. Це була невелика конторка, з трьох кімнат, двері яких були відкриті і майже нікого не було на роботі. Запросивши у свій кабінет, директор розповів, що на підприємстві працює всього 10 осіб, 6 з яких зараз знаходяться на об'єкті. А саме: три водолази, які пройшли навчання у спеціальній школі, береговий робочий, головний інженер і водій. Колектив підприємства дуже дружній і згуртований, конфлікти виникають дуже рідко, а якщо і виникає, то швидко знаходиться компроміс і ніхто ні на кого не тримає образи. Спілкування між керівництвом і підлеглими відкрите і насичене. Колектив часто виїжджає на природу, влаштовує корпоративні вечірки. ТОВ «Підводник» працює не лише у місті та області, але є замовники з різних областей країни. Тому колектив часто буває у командировках, де весь час проводить разом.

Середня заробітна плата достатньо висока. Ті співробітники, що не мають вищої освіти, навчаються у вищих навчальних закладах.

Всі працюють дуже злагоджено та самовіддано. Керівник дуже позитивно відзивався про співробітників. Я запитала, чи не потрібні підприємству нові співробітники? На що керівник відповів, що достатня кількість персоналу є, і якщо проводиться відбір, то тільки серед знайомих, оскільки згуртувати таку злагоджену команду важко.

Поспілкувавшись з керівником підприємства, я подумала про те, наскільки важливо, щоб у колективі була сприятлива атмосфера.

Питання:

1. Як ви вважаєте до якого типу організаційної культури можна віднести ТОВ «Підводник»?

2. Які цінності, на ваш погляд, є найбільш важливими для ТОВ «Підводник»?

3. Який стиль управління використовується на даному підприємстві?

4. На вашу думку, культура ТОВ «Підводник» орієнтована більше: на індивідуалізм або колективізм?

5. Чи є у цій організації субкультури?

6. Скажіть, існуючий соціально-психологічний клімат організації сприятиме її подальшому розвитку?

7. Чи погоджуєтесь ви з кадровою політикою, яку проводить керівництво підприємства? Обґрунтуйте свою думку.

8. Як ви вважаєте, яка організаційна культура потрібна ТОВ «Підводник»? Запропонуйте шляхи її формування (або можливо вдосконалення старої культури) [8, с.105].

Завдання 11.3:

Проаналізувати конкретну ситуацію дати відповіді на питання

USC Labs

Молодий хлопець – Андрій, випускник університету з досвідом роботи програміста у сфері мобільного зв'язку був запрошений на роботу до компанії

USC Labs. Ця компанія відома у всьому світі і займається розробкою і підтримкою програм з автоматизації готельного і ресторанного бізнесу. Прибуток компанії оцінюється приблизно 200 тис. \$ на місяць. Андрія зацікавила зарплата, а також можливість командировок у тому числі за кордон, пов'язаних з встановленням програмного забезпечення в готелях і ресторанах.

Під час співбесіди Андрій не дізнався нічого нового про компанію, лише ту інформацію, яка була на сайті компанії. Вдалося з'ясувати лише чисельність персоналу, яка складала 130 осіб, 15 % яких постійно знаходились у командировках. Під час співбесіди його попросили підтвердити свої професійні навички, особистісними якостями і інтересами ніхто не цікавився. При співбесіді був зроблений акцент на роботу з клієнтами і на вдосконалення програмних продуктів через розвиток технологій і конкуренцію.

Відразу після зарахування на роботу прийшлося навчатися, вивчити Shelter и Kipper (програмні продукти фірми). До цього Андрій був готовий, оскільки це нормальна практика у цій галузі. Але до того, що йому ніхто у цьому не допомагав, він готовий не був. Перед ним вже тоді почали ставити достатньо складні завдання, які було важко виконати новому співробітнику. Після достатньо складного процесу адаптації, робота почала доставляти задоволення, оскільки від нього вимагалось лише те, що було записано у посадовій інструкції. Керівники самі постійно на цьому наголошували і не виходили за межі посадових інструкцій.

З іншого боку Андрій не відчував себе членом цього великого колективу. Корпоративні вечоринки було рідким явищем. В основному усі досудові заходи організовувались самими співробітниками у відділах. Взаємодопомога і взаємовиручка ніяк не заохочувалась лідерами компанії і існувала лише серед хороших друзів. Люди працювали разом, лише тоді, коли це було необхідно для досягнення цілі. Тому Андрій зазвичай контактував лише з тими, хто безпосередньо був пов'язаний з виконанням його роботи. Але це не сильно його засмучувало, оскільки він майже весь час був у командировках.

Через пів року він так і не відчув приналежності до фірми. Ніколи не чув які не будь легенди або міфи про лідерів фірми. Ніколи не бачив, щоб когось нагороджували за вклад у досягнення цілей фірми. Андрію також хотілося підвищити свій професійний рівень, але керівники ніяк на це не реагували і не заохочували навчання. У фірмі взагалі була відсутня будь-яка програма підвищення кваліфікації. Також не було можливості для кар'єрного росту. Ще при створенні фірми всі керівні посади були розподілені: 1 директор, 6 керівників відділів, співробітники. Максимум чого можна було досягти, це посада керівника проекту, який також підпорядковувався директору. Але і ця посада доставалася не за професійними навичками, а через знайомства і інтриги.

Все це призвело до початку пошуку нової роботи. Великої проблеми це не склало, оскільки талановиті програмісти потрібні багатьом фірмам. Так він дізнався, що рядові співробітники у компанії рідко затримувались більше ніж на 2-3 роки.

Питання:

1. Назвіть тип організаційної культури USC Labs.
2. На які цінності орієнтована компанія?
3. Чи є у цій компанії субкультури?
4. Який стиль управління використовує керівництво USC Labs?
5. Оцініть відданість співробітників компанії.
6. Які норми існують у цій компанії?
7. Яким елементам організаційної культури взагалі не приділяється увага?
8. Як ви вважаєте, яка організаційна культура потрібна USC Labs? Запропонуйте шляхи її формування (або можливо вдосконалення старої культури) [8, с.107].

Завдання 11.4:

Позначте вірні відповіді.

1. Г. Хофштеде виділив ... аспектів, що характеризують менеджерів, спеціалістів і організацію в цілому.
2. М. Бурке виділив параметри для визначення типу організаційної культури. Це:
 - розмір і структура організації
 - рівень ризику
 - взаємодія із зовнішнім середовищем
 - мотивація персоналу
 - дистанція влади
3. За типологією М. Бурке скорочений до мінімуму управлінський апарат відповідає типу культури:
 - «французького саду»
 - «ліани»
 - «городу»
 - «кочівна орхідея»
4. На думку С.Ханді на стадії зародження організації переважає культура:
 - культура ролі
 - культура влади
 - культура задачі
 - культура особистості
5. Для американської організаційної культури характерні:
 - орієнтація на особистісні характеристики і досягнення людей
 - вважають добробут групи важливішим, ніж особистий добробут
 - домінуючий спосіб діяльності – дія
 - працівники схильні до мінімізації роботи
6. Культурі низького ризику повільного зворотнього зв'язку за класифікацією Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди відповідає гасло:
 - «Дія будь-якою ціною»

- «Клієнт править балом і все визначає»
- «Прагніть технічного вдосконалення у роботі»
- «Робіть правильно»

7. Встановіть відповідність між видом переважаючих стосунків і типом організаційної культури:

1. Корпоративний тип культури	Відносини демократії
2. Консультативний тип культури	Відносини автономії
3. «Партизанський» тип культури	Відносини автократії
4. Підприємницький тип культури	Відносини «лікар-пацієнт»

8. Визначення типу організаційної культури за ступенем залучення працівників до постановки цілей і засобів їх досягнення належить:

- М. Бурке
- Н. Адлеру
- Р. Акоффу

9. Виділення чотирьох характеристик (індивідуалізм-колективізм; дистанція влади; прагнення до уникання невизначеності; мужність-жіночність) відносяться до типології:

- Р. Акоффа
- Г. Хофштеде
- Оучи
- М. Бурке

10. За типологією Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеді організаційна культура «МакДональдс» є культурою:

- високого ризику і швидкого зворотнього зв'язку
- низького ризику і швидкого зворотнього зв'язку
- високого ризику і повільного зворотнього зв'язку
- низького ризику і повільного зворотнього зв'язку

Завдання 11.5:

Проаналізувати конкретну ситуацію виконати завдання

Культура злиття

Холдинг, крупний гравець, зацікавлений у скорішому нарощуванні власної регіональної роздрібної мережі. З цією метою за короткий проміжок часу він купує декілька компаній в різних регіонах, що володіють власними локальними мережами. Ці компанії цілком успішні і добре відомі місцевим покупцям.

Перед менеджером головної компанії стоїть завдання інтеграції різномірних активів у єдину ефективно працюючу мережу. Регіональні компанії підключаються до централізованої мережі поставок холдингу і починають працювати під єдиним брендом мережі. Крім того, менеджмент стурбований тим, як привести якість обслуговування у всіх регіональних точках продажу нових локальних підрозділів до високих стандартів, прийнятих у холдингу. У зв'язку з цим одною з пріоритетних задач було названо формування єдиної корпоративної культури у всіх структурних підрозділах холдингу.

Для реалізації задуманого був сформований інтеграційний комітет, у склад якого увійшов директор відділу по роботі з персоналом. Топ-менеджеру було запропоновано подати свої пропозиції, щодо формування єдиної корпоративної культури холдингу, але при цьому дотриматися інтересів регіональних підрозділів і інтегрувати їх організаційну культуру з її особливостями до загальної корпоративної культури.

Завдання: Які п'ять кроків необхідно зробити на шляху до реалізації даної цілі? Як би діяли ви? Що б запропонували? [1, с.27]

Завдання 11.6:

Проаналізувати конкретну ситуацію і відповісти на питання.

Організаційна культура компанії Levi Strauss

Levi Strauss – найкрупніший у світі виробник джинсового одягу, обсяги продажу якої обчислюються мільярдами доларів. Однак, останнім часом на адресу компанії стали поступати нарікання, що вона повільно обновляє свою продукцію, поступаючись своїм конкурентам. З'явилися також критичні зауваження у бік організаційної культури цієї компанії. У той же час компанія впроваджувала у життя ідею її президента Р. Хааса, переконаного, що компанія вже довела свою можливість утримувати лідируючі позиції з виробництва джинсового одягу. Тепер її завдання – створити сильну високоморальну культуру, підтримувати етику взаємовідносин, тим самим перетворивши Levi Strauss у зразок високої якості трудового життя. Його ідеї зводилися до наступного:

- відкритість: менеджери повинні проявляти інтерес до працівників, підкреслювати їх успіхи і внесок у досягнення результатів роботи компанії;
- незалежність: на всіх рівнях управління організації вітаються незалежні судження, конструктивна критика;
- етика: менеджери повинні чітко і відкрито формулювати свої вимоги, подавати приклад персоналу;
- делегування: менеджери повинні делегувати власні повноваження на більш низький рівень управління, тим, хто безпосередньо виробляє продукцію і спілкується з покупцями і клієнтами;
- зовнішні зв'язки: Levi Strauss відмовиться від роботи з партнерами, дії яких не співпадають з стандартами етики компанії;
- оцінка персоналу: до 30 % премій приходить на працівників, що додержуються етичних стандартів; працівник, який добився високих виробничих стандартів, але при цьому не дотримувався етичних стандартів може не отримати премію. Етичні стандарти Levi Strauss багато хто ставив під сумнів, вважаючи, що вони не сприяють підвищенню ефективності діяльності компанії, пояснюючи цим її невдачі на ринку. Однак Р. Хаас вважав, що проблеми компанії зумовлені зовнішніми факторами і обставинами, і якщо б не дотримувалися етичні стандарти, компанія б пережила більші труднощі.

Питання:

1. Охарактеризуйте організаційну культуру компанії Levi Strauss. До якого типу (за різними типологіями, переліченими у завданні 11.1) відноситься ця організаційна культура?
2. Чи можна вважати організаційну культуру Levi Strauss сильною? Назвіть особливості сильної організаційної культури.
3. Чи погоджуєтеся ви з твердженням президента компанії, що створена ним організаційна культура являє основну конкурентну перевагу компанії? Аргументуйте свою позицію.
4. Які б заходи впровадили би ви? [1, с.28-29]

Завдання 11.7:

Ознайомитися з приведеною типологією організаційних культур. Розглянути запропоновані характеристики організаційних культур та визначити їх тип (у відповідності з запропонованою типологією на рис.).

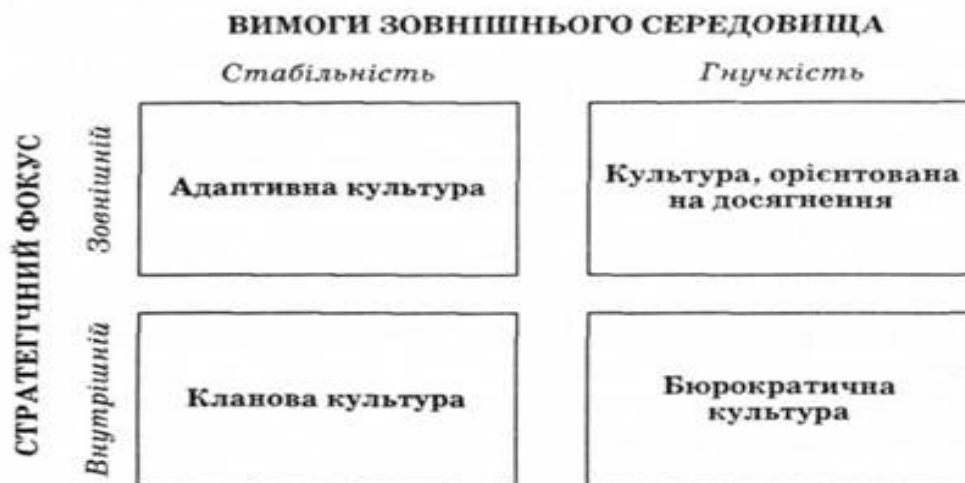
Характеристики організаційних культур:

1) характерна для організацій, діяльність яких відбувається в середовищі, що не потребує особливої гнучкості та чітких змін і полягає в обслуговуванні відомих клієнтів. Для таких компаній головна орієнтація — на результат, тому основними цінностями в такій культурі є конкурентоспроможність, особиста ініціатива, готовність багато працювати. Прагнення до перемоги і досягнення високих цілей — цементуюча основа подібних організацій.

2) виникає в середовищі, яке вимагає від організації швидкого реагування і прийняття рішень у ситуаціях підвищеного ризику. У такій культурі робиться наголос на розвиток цінностей, що сприяють якомога швидшому виявленню, інтерпретації та трансляванню сигналів зовнішнього середовища у нові поведінкові відгуки компанії. У компаніях із такою культурою співробітники мають право самостійно приймати рішення і визначати дії відповідно до потреб, що виникають.

3) вирізняється внутрішньою спрямованістю та орієнтацією на стабільність зовнішнього середовища. У цій культурі найбільше цінуються дотримання правил і заощадливість, заохочується методичний раціональний і упорядкований підхід у всіх аспектах. Однак більшість компаній сьогодні працюють в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі, що вимагає гнучкості й швидких внутрішніх організаційних змін. Тому в більшості організацій відходять від цього типу культури.

4) має внутрішню спрямованість. Основна увага в ній приділяється залученню працівників до процесу прискореної відповідності їх діяльності змінам у зовнішньому середовищі. Основні цінності цієї культури — задоволення потреб працівників, атмосфера турботи, сімейних відносин. В організаціях із такою культурою цінується кооперація, враховуються інтереси як покупців, так і співробітників, не акцентується увага на відмінностях у статусі працівників [4, с.48].



Тематика реферативно-дослідницьких робіт:

1. Інформаційні технології у сфері організаційної культури.
2. Проблеми внутрішньої інтеграції організації.
3. Проблеми зовнішньої адаптації і виживання організації.
4. Методи підтримання організаційної культури.
5. Інструменти і методика пізнання організаційної культури.
6. Соціально-психологічний клімат і організаційна культура.
7. Властивості організаційної культури.
8. Кадрова політика і організаційна культура.
9. Параметри оцінки стану організаційної культури.
10. Показники аналізу ефективності організаційної культури.
11. Типологія організаційних культур за національними особливостями поведінки персоналу.
12. Типологія організаційних культур у залежності від специфіки виду діяльності.
13. Типологія організаційних культур за ознакою специфіки гендерних відносин.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 13

Зміст і показники аналізу організаційної культури. Взаємозв'язок культури і стратегії організації

Мета заняття: розглянути зміст і показники аналізу організаційної культури; взаємозв'язок культури і стратегії організації; опанувати методи дослідження організаційної культури, інструменти діагностики і оцінки організаційної культури, практичні технології діагностики організаційної культури; володіти методикою побудови профілю організаційної культури; володіти методикою планування і реалізації зміни організаційної культури.

Завдання 13.1:

1. У чому полягає практична цінність емпіричного дослідження організаційної культури?
2. Зміст і показники аналізу організаційної культури.
3. У чому полягають особливості організаційної культури як об'єкту дослідження?
4. Показники аналізу організаційної культури.
5. Характеристики і параметри організаційної культури.
6. Назвіть основні методи вивчення організаційної культури різними соціогуманітарними дисциплінами.
7. Перелічіть основні соціально-психологічні методи дослідження організаційної культури.
8. Наскільки ефективні такі методи вивчення культури, як дослідження фольклору, міфів і документів організації?
9. Які тестові методики діагностики організаційної культури вам відомі? У чому полягають їх переваги і недоліки?
10. Охарактеризуйте інструмент оцінки організаційної культури OCAI. Які характеристики організаційної культури він дозволяє діагностувати?
11. Побудування профілю організаційної культури. Планування та реалізація змін організаційної культури.
12. Оцініть рівень організаційної культури за декількома типами опрісників на вибраному вами підприємстві.
13. Формування колективних уявлень співробітників про місію і стратегію організації.
14. Показники, що знаходяться під прямим впливом культури організації.
15. Взаємозв'язок культури і стратегії організації. Що роботи, якщо організаційна культура і стратегія розвитку підприємства не співпадають?

Завдання 13.2:

Проведіть діагностику та оцінку організаційної культури будь-якої організації (наприклад, тієї, де ви навчаєтесь, працюєте, мрієте працювати).

Дайте відповіді на питання, що характеризують ключові виміри організаційної культури, що склалась на підприємстві, а також визначить характер тієї культури, яка необхідна, на вашу думку, для ще більш успішної діяльності.

Заповнення анкети складається з двох етапів. На першому етапі треба оцінити теперішній стан організації. На другому етапі покажіть, як повинна виглядати організаційна культура.

Варіант «тепер» означає оцінку існуючої організаційної культури, тобто культури, що ви бачите й відчуваєте в цей час. Варіант «переважно» означає якою повинна бути культура в майбутньому, щоб відповідати вимогам зовнішнього середовища, стратегії розвитку вашої організації й, отже, бути успішною.

Кожне з шести питань передбачає чотири можливих відповіді. Розподіліть бали за 100 бальною шкалою між цими чотирма альтернативами, у

тому ваговому співвідношенні, яке найбільше відповідає вашій організації. Найбільшу кількість балів дайте тій альтернативі, яка найбільше нагадує вашу організацію [5, с.32].

Інструмент оцінки організаційної культури: поточний та переважний стан

1. Найважливіші характеристики		Тепер	Бажано
1		2	3
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Люди виглядають такими, що мають багато спільного		
B	Організація дуже динамічна й перейнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою і йти на ризик.		
C	Організація орієнтована на результат. Головна турбота — добитися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети		
D	Організація жорстко структурована й строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами.		
	Усього	100	
2. Загальний стиль лідерства в організації		Тепер	Бажано
A	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити		
B	Загальний стиль лідерства в організації служить прикладом підприємництва, новаторства й схильності до ризику		
C	Загальний стиль лідерства в організації служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати		
D	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ у руслі рентабельності.		
	Усього	100	
3. Керування найманими робітниками		Тепер	Бажано
A	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням бригадної роботи, єдності й участі в прийнятті рішень		
B	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, волі й самобутності		

C	Стиль менеджменту організації характеризується високою вимогливістю, твердим прагненням до конкурентоспроможності й заохоченням досягнень		
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності й стабільності у відносинах		
	Усього	100	
4. Сполучна сутність організації		Тепер	Бажано
A	Організацію зв'язують воєдино відданість справі й взаємна довіра. Обов'язковість організації перебуває на високому рівні		
B	Організацію зв'язують воєдино прихильність новаторству й удосконалюванню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах		
C	Організацію зв'язує воєдино акцент на досягненні мети й виконанні завдання. Загальноприйняті теми - агресивність і перемога		
D	Організацію зв'язує воєдино формальні правила й офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації		
	Усього	100	
5. Стратегічні цілі		Тепер	Бажано
A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть		
B	Організація акцентує увагу на знаходженні нових ресурсів і рішенні нових проблем. Цінуються апробація нового й вишукування можливостей		
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення до перемоги на ринку		
D	Організація акцентує увагу на незмінності й стабільності. Важливіше всього рентабельність, контроль і плавність всіх операцій		
	Усього	100	
6. Критерії успіху		Тепер	Бажано
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих робітників справою й турботою про людей		
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор		

C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку й випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку		
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійна поставка, гладкі плани-графіки й низькі виробничі витрати		
	Усього	100	

Обробка результатів

Для розрахунку треба скласти всі відповіді А у колонці «тепер», а потім отриману суму поділити на 6, тобто розрахувати середню оцінку за альтернативою А. Ті ж розрахунки виконуються і для В, С, D.

Другий етап полягає у тому, щоб скласти всі відповіді А у колонці «**Бажано**» і поділити суму на 6, тобто знову розрахувати середню для альтернативи А. Ті ж розрахунки виконуються і для В, С, D.

Отримані таким чином середні параметри А, В, С, D для наочності зображують графічно.

У результаті цих розрахунків ми отримали рейтингові оцінки альтернатив А, В, С і D. Ці рейтинги дозволяють ідентифікувати тип культури за допомогою теоретичної моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей», на якій і базується інструмент OCAI.

Побудова профілю організаційної культури [5, с.39]

Побудову профілю організаційної культури засновано на рейтинговій оцінці альтернативою А, В, С і D і включає наступні етапи:

1. Побудова профілю існуючої організаційної культури.
2. Побудова профілю майбутньої організаційної культури.
3. Інтерпретація профілів організаційної культури.

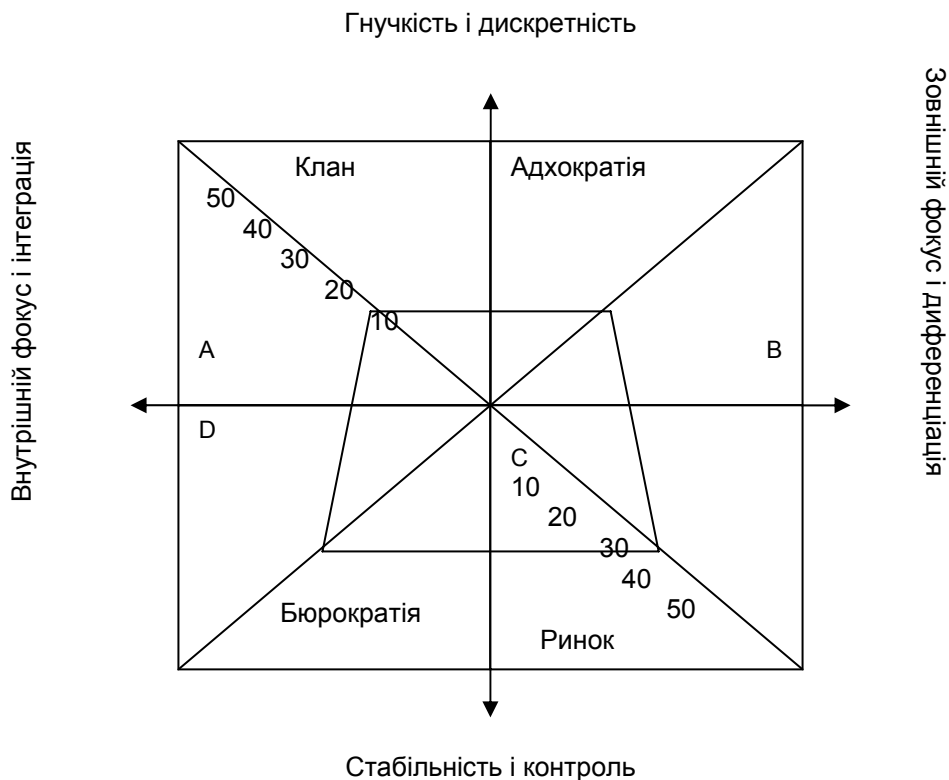
Етап побудови профілю існуючої організаційної культури полягає в кресленні діаграми на основі середніх оцінок для кожної з альтернатив А, В, С і D варіант «тепер». Загальний вид діаграми представлений на рисунку 1.

Кланова культура	Адхократична культура
Дуже дружнє місце роботи, де у людей маса спільного. Організації схожі на великі родини. Лідери або глави організацій сприймаються як вихователі й, можливо, навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості й традиції. Висока обов'язковість організації. Вона робить акцент на довгостроковій вигоді вдосконалювання особистості, надає значення високого ступеня	Динамічне підприємницьке й творче місце роботи. Люди готові підставляти власні шиї і йти на ризик. Лідери вважаються новаторами й людьми, готовими ризикувати. Сполучною сутністю організації є відданість експериментуванню й новаторству. Підкреслюється необхідність діяльності на передньому рубежі. У довгостроковій перспективі організація робить акцент на ріст й

згуртованості колективу й моральному клімату. Успіх визначається в термінах доброго почуття до споживачів і турботи про людей. Організація заохочує бригадну роботу, участь людей у бізнесі й згоду.	знаходження нових ресурсів. Успіх означає виробництво/надання унікальних і нових продуктів і/або послуг. Важливо бути лідером на ринку продукції або послуг. Організація заохочує особисту ініціативу й волю
Ієрархічна культура Дуже формалізоване й структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Лідери пишаються тим, що вони - раціонально мислячі координатори й організатори. Критично важлива підтримка головного ходу діяльності організації. Організацію поєднують формальні правила й офіційна політика. Довгострокові турботи організації складаються в забезпеченні стабільності й показників головного ходу рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в термінах надійності поставок, плавних календарних графіків і низьких витрат. Керування найманими робітниками стурбовано гарантією зайнятості й забезпеченням довгострокової передбачуваності.	Ринкова культура Організація, орієнтована на результати, головною турботою якої є виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані й суперничають між собою. Лідери - тверді керівники й суворі конкуренти. Вони непохитні й вимогливі. Організацію зв'язує воєдино акцент на прагненні перемагати. Репутація й успіх є загальною турботою. Фокус перспективної стратегії налаштований на конкурентні дії, рішення поставлених завдань і досягнення вимірних цілей. Успіх визначається в термінах проникнення на ринки й збільшення ринкової частки. Важливо конкурентне ціноутворення й лідерство на ринку. Стиль організації - жорстко проведена лінія на конкурентоспроможність.

Оцінка альтернативи А представляє кланову культуру (значення рейтингу А на діагональній лінії у верхньому лівому квадранті). Оцінка альтернативи В представляє адхократичну культуру (значення рейтингу В на діагональній лінії у верхньому правому квадранті). Оцінка альтернативи С представляє ринкову культуру (значення рейтингу С на діагональній лінії в нижньому правому квадранті). Оцінка альтернативи D представляє бюрократичну культуру (значення рейтингу D на діагональній лінії в лівому нижньому квадранті).

Після оцінки альтернатив А, В, С і D необхідно з'єднати всі крапки рейтингу так, щоб вийшов чотирибічний багатокутник. Отриманий профіль малює картину організаційної культури такою, котру ви сприймаєте в цей час. На рисунку 1 представлена підсумкова діаграма профілю існуючої організаційної культури. Діаграма дає наочне уявлення про домінуючий тип культури, сильних і слабких аспектах культури організації.



Рисунку 1 – Підсумкова діаграма профілю існуючої організаційної культури однієї з організацій

Етап побудови профілю майбутньої організаційної культури включає побудову діаграми на основі середніх рейтингових оцінок для кожної з альтернатив А, В, С і D майбутньої (варіант «переважно») організаційної культури. Послідовність побудови діаграми на другому етапі ідентична першому. Оцінки наносяться на ту ж діаграму, що й на першому етапі.

З'єднання крапок здійснюється пунктирними лініями, щоб відрізнити кращу культуру від існуючої нині. Побудова обох діаграм на тому самому малюнку дозволяє:

- зрівняти ступінь відповідності або розбіжності існуючої (варіант «тепер») і майбутньої (варіант «переважно») організаційних культур;
- визначити аспекти організаційної культури, що підлягають зміні;

На рисунку 2 представлена підсумкова діаграма існуючої й майбутньої організаційної культури.

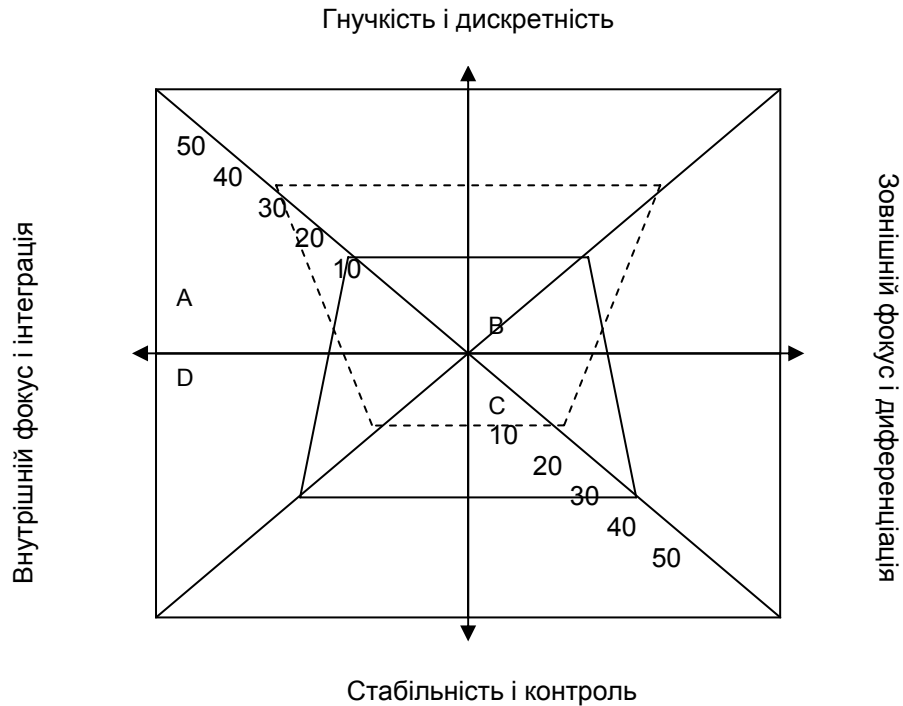


Рисунок 2 – Підсумкова діаграма існуючої (суцільна лінія) і майбутньої (пунктирна лінія) організаційної культури

Інструмент ОСАІ можна використовувати для оцінки кожного із шести окремих питань або атрибутів культури:

- Організаційні характеристики (питання 1).
- Організаційне лідерство (питання 2).
- Управління персоналом (питання 3).
- Сполучна сутність організації (питання 4).
- Стратегічний акцент (питання 5).
- Критерії успіху (питання 6).

Оцінка кожного із шести атрибутів організаційної культури дозволить визначити ступінь відповідності кожного з атрибутів культури її типу.

Інтерпретація профілів культури

Профіль домінуючої культури організації в цілому, а також профілі кожного із шести атрибутів культури дозволяють інтерпретувати шість розрізів:

1. Домінуючий тип поточної культури.
2. Відмінності між поточною культурою і культурою, якій віддається перевага в майбутньому.
3. Сила домінуючого типу культури.
4. Погодженість профілів різних атрибутів культури й різних індивідуальних оцінок цих атрибутів членами організації.

Домінуючий тип культури. Аналіз профілю організаційної культури дозволяє визначити домінуючий тип культури. Квадранти, що мають найвищі оцінки, визначають тип культури, а також базисні допущення й цінності. Особливу увагу варто звернути на відповідність культури вимогам зовнішнього

середовища.

Аналіз відмінностей між поточною й переважною в майбутньому організаційною культурою дає можливість визначити діапазон відмінностей і шляхи для його скорочення. Особливу увагу при цьому необхідно приділяти скороченню таких діапазонів відмінностей, які становлять більше десяти пунктів.

Сила культури визначається кількістю балів, що віддаються якому-небудь конкретному типу культури.

Погодженість профілів різних атрибутів культури й різних індивідуальних оцінок цих атрибутів передбачає стан рівноваги різних аспектів культури. Якщо більшість структурних підрозділів або членів організації акцентує увагу на тих самих типах культури, можна говорити про наявність погодженої культури.

Розробка стратегії зміни організаційної культури

На цьому етапі необхідно розробити план реалізації змін. Одним із способів успішної трансформації культури є використання моделі 7S Р. Уотермана (R. Waterman, 1980), яка передбачає проведення змін в **структурі** організації, **символах** (образах, які підкріплюють культуру), системах (виробничих, контролю, мотивації, управління людськими ресурсами, якості і так далі), штаті (підбір кадрів), стратегії (поведінкові прояви бачення організації), стиля лідерства і професіоналізму менеджерів.

Завдання 13.3:

Проаналізувати ситуацію, дати відповіді на питання

Дослідження організаційної культури у дочірніх компаніях холдингу Х

Спеціалісти А і Б взялися за вивчення організаційної культури у двох дочірніх компаніях холдингу Х (Компанія «Стиль» і компанія «Забава»).

Компанії нещодавно вступили до холдингу. І за задумом керівництва повинні будуть тісно співпрацювати, виконуючі спільні проекти. На сьогодні керівництво відчуває труднощі у управлінні компаніями: невідь незначні спільні проекти компаній виявляються невдалими, співробітники не можуть співпрацювати, у дирекцію компанії постійно поступають доповідні і скарги співробітників і взаємні обвинувачення у непрофесіоналізмі. Деякі спостереження керівництва за комунікацією між спеціалістами компанії дали підстави стверджувати, що причина поганого співробітництва у різниці корпоративних культур двох компаній.

Компанія «Стиль» займається видавничою діяльністю, її штат в основному складають редактори, коректори та ін. Компанія «Забава» займається організацією і проведенням масштабних святкових заходів. Після вступу до холдингу, на неї були покладені функції зв'язку з громадськістю і реклами. Штат компанії складають режисери свят і спеціалісти з реклами.

Завдання, яке поставило керівництво перед дослідниками А і Б: з'ясувати причини поганого співробітництва і запропонувати шляхи його

налагодження.

Дослідники А і Б повинні провести самостійну роботу і не обговорювати свої плани дослідження один з одним. Надати керівництву результати дослідження і рекомендації зміни стану.

Дослідник А. Відповідно особистим уявленням дослідника А, організаційна культура проявляється у тому, наскільки співробітники дотримуються дисципліни і дотримуються правил внутрішнього розпорядку.

Дослідник А запропонував наступні вимірювані ознаки організаційної культури: кількість запізнень на роботу, випадки порушення службової субординації, кількість запізнень після обідньої перерви, випадки порушення службового дрес-коду.

Таким чином організаційна культура кожної компанії холдингу Х вимірювалась на підставі розроблених критеріїв: методом спостереження і опитування спеціалістів на протязі певного проміжку часу.

Отримані таким чином кількісні дані можна було порівнювати між собою, спів ставляти з аналогічними даними після проведення управлінських змін.

Результати дослідження спеціаліста А показали, що компанія «Забава» значно уступає компанії «Стиль» по рівню розвитку організаційної культури.

Причина поганого співробітництва компаній на думку спеціаліста А полягає у тому, що співробітники компанії «Стиль» звикли до точності і порядку у веденні справ, не зустрічали подібного обов'язку у компанії «Забава», працівники, якої постійно порушували правила внутрішнього розпорядку. Різниця у розпорядку робочого дня, ведення службової документації, ставлення до строків виконання робіт повністю виключали можливості для спільної роботи.

Рекомендації. Спеціаліст А запропонував керівництву провести навчальні заходи і впровадження нової системи дисциплінарного контролю. Тільки уніфікація вимог до спеціалістів обох компаній і чіткий опис всіх виробничих процесів може забезпечити співробітництво компаній у майбутньому.

Дослідник Б вважав, що організаційна культура проявляється у тому, наскільки співробітники відчують свою приналежність до цінностей організації, пов'язують свої успіхи з успіхами організації, включені у спільну справу.

Він запропонував наступні вимірювані ознаки організаційної культури: випадки проявів радощів співробітника у зв'язку з новиною про успіх компанії, поведінка поза рамками службових обов'язків, спрямована на допомогу іншим співробітникам, почуття гордості за компанію, прояв бажання розвивати свою кар'єру, прояв бажання майбутнього влаштування власних дітей у компанію та ін. Методами дослідження були спостереження, глибинне інтерв'ю, анкетне опитування, аналіз самозвітів.

Кожне виявлене явище фіксувалося у листі спостережень, підраховувалась частота прояву цих ознак у співробітників двох компаній на підставі чого були зроблені висновки про організаційну культуру цих компаній.

Отримані таким чином кількісні дані порівнювалися між собою, співставлялися з аналогічними даними після проведення інформаційних, мотиваційних, навчальних заходів.

Результати дослідження спеціаліста Б показали, що рівень розвитку організаційної культури компанії «Забава» значно вище, ніж компанії «Стиль».

Причина поганого співробітництва компаній на думку спеціаліста Б полягає у тому, що співробітники компанії «Забава» були особисто зацікавлені у успіху компанії, виробляли творчі рішення, затримувалися на роботі, виробляли найбільш ефективні способи виконання спільних завдань. Коли вони запрошували до таких експертних груп спеціалістів компанії «Стиль», ті відмовлялися брати участь у будь-яких заняттях не пов'язаних безпосередньо з їх посадовими обов'язками. «Стиль» проявляє повну байдужість до можливого провалу спільних проектів і здатен працювати тільки за формальними приписами, ніякої творчості не проявляє. Різниця у особистому включенню співробітників була причиною поганого співробітництва.

Рекомендації. Спеціаліст Б запропонував керівництву провести інформаційні заходи із співробітниками компанії «Стиль», тренінгів по розвитку організаційної культури у компанії.

Висновок.

Як видно з кейсу, спеціалісти А і Б вивчали одну і ту ж проблему. Але у залежності від того, як кожний з них розумів організаційну культуру, вони отримали різний результат і надали різні рекомендації.

Питання:

1. Рекомендації якого спеціалісту здаються вам більш ефективними?
2. Якщо б у вас була можливість вирішувати, якому б спеціалісту ви віддали пост HR-директора?
3. Як на ваш погляд треба поступити керівництву холдингу?
4. Чому результати досліджень двох спеціалістів так сильно відрізнялися?
5. Які б елементи та параметри організаційної культури аналізували би ви? [1, с.54]

Тематика реферативно-дослідницьких робіт:

1. Організаційний маркетинг та організаційна культура.
2. Персональний розвиток у організації та організаційна культура.
3. Формування групової поведінки у організації.
4. Субкультури у організації: причини формування і проблеми узгодження.
5. Діагностика організаційної культури.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 14-15

Організаційна культура і основні кадрові технології

Мета заняття: розглянути основні кадрові технології і їх вплив на організаційну культуру підприємства; дослідити організаційну культуру як критеріальну основу діяльності персоналу; сформулювати вміння застосування основних персонал-технологій.

Завдання 14.1:

1. Що таке кадрові технології (персонал-технології)? Ознаки кадрових технологій.
2. Зміст і структура кадрових технологій.
3. Чому саме у рамках організаційної культури відбувається формування критеріальної основи діяльності персоналу підприємства?
4. Який персонал є ідеальним для організації з ієрархічним типом культури? З ринковим? Клановим? Адхократичним?
5. Кадрове планування: значення, завдання, принципи, етапи. Зв'язок організаційної культури і кадрового планування.
6. Добір і відбір персоналу, відповідність найважливішим критеріям організаційної культури.
7. Управління трудовою адаптацією та організаційна культура. Чи впливає організаційна культура на новопризначеного працівника? А працівник на культуру?
8. Системи мотивації у різних оргкультурах. Назвіть основні мотиватори і стимули, «працюючі» у організаціях з різним типом культур?
9. Які мотиви трудової діяльності персоналу у ринковій культурі?
10. Системи оцінювання у різних оргкультурах. Проаналізуйте системи оцінки, самооцінки і атестації персоналу організації, що мають різні системи цінностей. Які відмінності у критеріях оцінки і процедурах оцінювання можна спостерігати?
11. Персональний розвиток у організації і організаційна культура.
12. Які системи навчання і підвищення кваліфікації типові для організацій з ієрархічним типом культури? З ринковим? Клановим? Адхократичним?
13. Управління кар'єрою персоналу і організаційна культура.
14. Сформулюйте основні відмінності у критеріях професійно-посадового просування персоналу у різних типах культур.
15. Чим відрізняються системи управління інформацією у різних організаціях? У якій ступені ці відмінності обумовлені культурним різноманіттям компаній?
16. Сформулюйте поняття лояльності і благонадійності персоналу в організаціях, що мають ієрархічний тип культури (ринковий, клановий, адхократичний).

Завдання 14.2:

Проаналізувати ситуацію, виконати завдання.

Корпоративні компетенції

Торгово-виробнича компанія розташована у Харкові. У ній працює приблизно 700 осіб, 500 з яких – виробничий персонал. Фірма займається виробництвом дитячих меблів і їх регіональною дистрибуцією. За рахунок нової продукції і агресивної регіональної дистрибуції за останні два роки відбувся ріст продажів у три рази. У найближчі роки, за планами власника повинен бути ріст ще у два-три рази.

У співробітників компанії дуже сильна прив'язка до винагороди за результатами роботи, причому преміальна частина є абсолютно у всіх.

При діагностиці корпоративної культури було виявлено наступне:

- існуючу культуру співробітники оцінюють приблизно 50/50 влада – підпорядкування і команда; бажану культуру вбачають як 60/40 – організаційне управління і команду;

- основні цінності, які поділяє більшість співробітників компанії:

- а) бути першими і кращими, агресивне завоювання ринку;

- б) професійність і навчання співробітників;

- в) зв'язка «результат-гроші»;

- г) відкритість і чесність;

- д) мотивація:

- чітка і прозора прив'язка винагороди до результатів, з одного боку, і до результатів професійної атестації – з іншої;

- визнання (його явно не вистачає людям);

- професійне і кар'єрне зростання, почуття гордості за компанію;

- зона ризику – люди не завжди розуміють цілі, а також багато з них хотіли б мати більш стратегічне бачення того, до чого вони повинні прагнути і яка їх перспектива і компанії у цілому.

Завдання:

1. Пропишіть модель лідерських компетенцій саме для цієї компанії і обґрунтуйте її.

2. Сформулюйте загальнокорпоративні компетенції і поясніть ваш вибір.

3. Які б заходи ви порадили власнику даної компанії? На які кадрові технології звернути увагу у майбутньому? [1, с.75]

Завдання 14.3:

Проаналізувати ситуацію, виконати завдання.

Корпоративне навчання

Компанія «Ернст енд Янг» входить у «велику п'ятірку» компаній, які надають професійні послуги у області аудиту, податків, управлінського і фінансового менеджменту.

Структура компанії. Всі відділи компанії можна поділити на дві категорії: відділи, що працюють безпосередньо з клієнтами (відділ аудиту, податковий відділ, відділ корпоративних фінансів), і відділи підтримки

(фінансовий і маркетинговий відділи, відділ інформаційних технологій, відділ кадрів і професійної підготовки, відділ з управління інтелектуальними ресурсами).

Відділи, що працюють безпосередньо з клієнтами дотримуються чіткої ієрархічної структури: партнер, менеджер, старший менеджер, консультант або експерт, молодший консультант або експерт.

Ця структура характерна для всіх офісів компанії, у якій би країні світу вони не знаходились.

Політика компанії. Компанія орієнтується на «розвиток і вирощування» власних кадрів. Набір співробітників відбувається тільки на початкові позиції (staff) – з числа випускників фінансових вузів, що мають певний обсяг спеціалізованих знань і високий рівень англійської мови. Компанія не розраховує на людей з досвідом роботи, а прагне прищеплювати необхідні для роботи навички у процесі роботи і навчання.

Набір випускників вузів здійснюється двічі на рік. Перший набір здійснюється у грудні-січні, коли взяти участь у конкурсі пропонують студентам 4-5 курсів. До цього протягом осіннього семестру співробітники компанії читають у вузах курс лекцій із західного бухгалтерського обліку, паралельно з цим компанія бере активну участь у можливих «днях кар'єри», «відкритих дверей», працює гаряча лінія у Інтернеті.

Всі резюме проглядаються. Кращім кандидатам і випускникам вузів пропонують скласти письмовий іспит (з бухгалтерського обліку і англійської мови) у офісі компанії. Для складання іспиту і проведення співбесіди з співробітниками кадрової служби запрошується біля 30 студентів. У ході інтерв'ю оцінюються навички роботи у команді, відповідність корпоративній культурі компанії. Основний метод оцінювання – пропозиція кандидату робочих або життєвих ситуацій, на які він так чи інакше повинен відреагувати, пояснити свою можливу поведінку. Психологічне тестування у цій компанії не використовується. За результатами іспиту і співбесіди обираються кращі кандидати, вони запрошуються на інтерв'ю з партнерами. Такі етапи відбору на практику у компанії «Ернст енд Янг». Практика проходить у самий пік бізнес-сезону, і компанії потрібна робоча сила; студентам у свою чергу потрібно пройти практику для завершення навчання у вузі. Тривалість роботи у якості практиканта три місяці, після чого студенти йдуть на захист дипломів. Студентам, що добре себе зарекомендували компанія пропонує постійну роботу з попереднім навчанням за адаптаційною програмою. У червні проводиться додатковий набір з тих же джерел. Однак ці кандидати не проходять практику.

Причина двох етапного набору у тому, що обидва методи оцінки потенціалу кандидатів (проходження практики і аналіз результатів захищених дипломів) дозволяє обрати кращих.

Жоден співробітник не може «перестрибнути» через сходинку ієрархії. Для просування на наступний рівень необхідне дотримання ряду умов:

1) необхідно проробити не менше року для переходу з першої на другу сходинку, ще рік необхідний для того, щоб стати добрим спеціалістом. Щоб набрати необхідний досвід і знання для керівництва проектами знадобиться 3-4

роки, старший спеціаліст, що показав добрий результат переходить на посаду менеджера. Пропрацювавши 6 років менеджер стає партнером. Перебування на цій позиції часом не обмежене;

2) пройдене обов'язкове для цієї позиції навчання;

3) результати річної оцінки.

Наставництво. З того моменту, коли молоді спеціалісти приступають до роботи над конкретним проектом, за ними закріплюють наставника – досвідченого співробітника, який буде консультувати і оцінювати. Наставництво – це процес у якому старший за посадою співробітник відповідає за посадове просування і розвиток молодшого співробітника поза меж звичайних взаємовідносин менеджера і підлеглого. Менеджерами консультантами стають співробітники, які досягли рівня старшого спеціаліста. У одного наставника може бути до п'яти підопічних.

Ця діяльність достатньо структурована і складає частину політики підприємства з розвитку людських ресурсів. Наставництво стосується наступних питань:

- особистий і професійний розвиток;
- питання і проблеми, пов'язані з роботою;
- питання і проблеми пов'язані з менеджментом;
- питання, пов'язані з компанією.

Добре продумана компанія наставництва дозволяє підготувати спеціалістів, сприяє результативності. Для того, щоб уникати упередженості в оцінювання менеджери, що консультують можуть мінятися. Крім того, обов'язковим є другий рівень, коли результат адаптації візує керівник дещо вищого рівня ніж менеджер-наставник.

Двічі на рік відбувається обов'язкова зустріч наставника і підопічного, вони обговорюють досягнутий результат, труднощі, що виникають та шляхи їх подолання (при виникненні питань, вони зустрічаються поза рамками цього графіку). Кожний співробітник, досягши певного рівня обов'язково стає наставником.

Всі наставники зацікавлені, щоб їх підлеглі демонстрували добрий результат, оскільки це один із критеріїв, що впливає на бонусну систему. Щорічно відбувається тренінг для наставників, на якому пояснюється як працювати з підлеглим, як правильно формулювати питання, як донести до підлеглих не саму приємну звістку і ін.

Система навчання персоналу. Загальна навчальна програма у компанії може бути розділена на дві частини.

Перша частина – професійна підготовка співробітників, проведення технічних тренінгів. Ця частина програми включає у себе підготовку з вітчизняного і зарубіжного бухгалтерського обліку, аудиту, маркетингу, оподаткуванню та ін. Заняття проводяться у формі інтерактивних семінарів, коли половину часу відводиться на лекцію, а половину – на роботу у малих групах, або виконання індивідуальних завдань.

На планування навчання впливає обов'язкова сертифікація працівників основних відділів. Професійна сертифікація вимагає від співробітників

професійних знань високого рівня і досвід роботи у цій галузі. Оскільки співробітники є членами міжнародних спільнот фінансових аналітиків, вони автоматично отримують сучасну літературу, пов'язану з їх роботою, знаходяться на передовому інформаційному плані своєї професійної діяльності, таким чином досягається висока якість послуг, що надаються компанією.

Кожний технічний тренінг, який проходить спеціаліст, включає у себе також навички роботи у команді, комунікації, презентації. Чим вище співробітник підіймається за службовими сходами, тим більша увага приділяється розвитку управлінських навичок, навичок керівництва командою.

Друга частина системи – нетехнічні тренінги, програми з формування лідерів у організації, відпрацювання управлінських, комунікативних та інших навичок, вміння працювати у конфліктних ситуаціях, тренінги з продажів.

Навчання відбувається строком від одного до трьох років за результатами підсумкової оцінки за рік. При цьому існує система заявок на тренінги, при цьому враховуються побажання співробітників. У електронному вигляді виходить розклад тренінгів, програм, що планується провести у компанії. У плануванні навчання співробітників беруть участь і керівники відділів. Важливість їх участі полягає у тому, що в компанії немає централізованого бюджету на навчання, бюджет на навчання є у кожного відділу.

Система розвитку персоналу. До додаткових заходів, що сприяють розвитку співробітників, обміну досвідом, можна віднести стажування у клієнта, так званий лізинг персоналу. Співробітник проходить довготермінове або короткотермінове стажування у компанії клієнта, у ході якої пізнає специфіку бізнесу. Регулярні командировки у зарубіжні відділи компанії також відносяться до системи підвищення кваліфікації персоналу.

Програма самонавчання реалізована у комп'ютерній програмі професійної підготовки, з якою кожен співробітник може познайомитися у зручний для нього час. Для цілей саморозвитку у компанії існує комп'ютерний клас.

У компанії також створена база методів і інструментів роботи у компанії, прецедентів рішення різних професійних проблем. Кожен співробітник не тільки використовує дану базу, але і доповнює її власним досвідом роботи. Оцінка вкладу співробітника у розвиток такої інформаційної бази буде впливати на загальну оцінку за рік. Ця мережа дозволяє користуватися досвідом роботи та ідеями працівників інших країн. Компанія «Ернст енд Янг» розглядає розвиток спеціалістів, як систему елементів, які однаково важливі окремо і разом: самонавчання; тренінги; командировки; наставництво; відвідування різних тематичних конференцій.

Об'єднання відділів кадрів і професійної підготовки, сприяє тому, що ряд питань тепер розглядається не з точки зору окремо людських ресурсів або окремо питання професійної підготовки кадрів, а з точки зору глобального погляду на управління компанією і людськими ресурсами.

Завдання:

Проаналізуйте систему корпоративного розвитку і навчання персоналу,

що діє у компанії «Ернст енд Янг».

4. Яким чином навчальні заходи сприяють розвитку організаційної культури компанії? Що вам сподобалося у досвіді навчання співробітників, які б заходи використовували ви? Чи пов'язані окремі кадрові технології у цій компанії? [1, с.76-81]

Тематика реферативно-дослідницьких робіт:

1. Організаційна культура і кар'єра персоналу.
2. Організаційна культура у системі керівництва і підпорядкування.
3. Лідерство і керівництво у організації.
4. Організаційна культура і проблеми адаптації персоналу.
5. Гендерна субкультура.
6. Культура ділового спілкування.
7. Організаційна культура як метод колективної мотивації.
8. Діагностика організаційної культури.
9. Взаємодія організаційної культури і організації праці персоналу.
10. Віддзеркалення організаційної культури у компенсаційній політиці підприємства.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 16

Управління організаційною культурою

Мета заняття: розглянути організаційну культуру, як об'єкт управління; сутність і етапи управління організаційною культурою; механізми розповсюдження організаційної культури; підтримання організаційної культури; розвинути вміння формулювання і вирішення управлінських задач у сфері формування і розвитку організаційної культури; розвинути навички управління поведінкою індивіда і групи у межах існуючої культури.

Завдання 16.1:

1. Охарактеризуйте організаційну культуру як об'єкт управління. З якою метою керівники підприємств прагнуть здійснювати управлінський вплив на організаційну культуру?
2. З яких етапів складається процес управління організаційною культурою підприємства?
3. Яку роль у формуванні організаційної культури грають засновники компанії?
4. Яким чином віддзеркалюються особистісні особливості топ-менеджерів на оргкультурі? Проаналізуйте на конкретних прикладах свідомий і несвідомий вплив керівників на формування і підтримання цінностей і норм поведінки персоналу.
5. Чи може організаційна культура змінитися у напрямку, небажаному для керівників компанії?

6. Які методи підтримання організаційної культури вам відомі? Хто несе відповідальність за підтримання бажаної організаційної культури?

7. Які умови успішного проведення культурних змін у організації? Як можна усунути опір змінам персоналу підприємства?

8. Які існують варіанти змін у різних типах організаційної культури?

9. Проаналізуйте взаємозв'язок змін організаційної культури і організаційної структури. Наскільки керованими є ці процеси?

10. Розробіть програми розвитку організаційної культури на підприємствах де ви проходили практику (працюєте або хочете працювати).

11. Команди і їх створення. Робота у команді.

12. Міжособистісна поведінка. Конфлікти у організації.

Завдання 16.2:

Проаналізувати конкретну ситуацію, виконати завдання.

Корпоративні міфи

Нижче наведені історії, які стали своєрідними міфами у реальних компаніях.

1. Відділ маркетингу ніяк не міг придумати новий слоган. Тоді було запропоновано провести конкурс у всій компанії, кожен, хто бажав міг надати свою пропозицію. У підсумку обрали слоган - кращий із запропонованих. До сьогодні він добре «працює».

2. У крупній корпорації менеджер з маркетингу розробив план просування організації вартістю один мільйон доларів. Нажаль, план виявився невдалим, компанія понесла збитки. Менеджер написав заяву на звільнення за власним бажанням і прийшов з ним до президента компанії. Той відмовився підписувати заяву із словами «Я щойно заплатив за ваше навчання мільйон доларів, тому піти було б не порядно з вашого боку».

3. Коли керівник (він же власник) приїжджає на філіал компанії, то завжди у першу чергу йде на склад, причому надягає такий же спецодяг, як і всі працівники.

4. Кращому працівнику відділу продажів ніяк не вдавалося умовити дуже важливого потенційного клієнта почати співробітництво з компанією. Він вигадав нестандартне рішення: дізнавшись, що клієнт любить собак, подарував йому рідкісну книгу на дану тему. Після чого клієнт став з ним працювати.

5. Колись наш директор прийшов у компанію рядовим співробітником. На всіх ділянках роботи він добивався максимуму, постійно підвищував свій рівень – так поступово він пройшов всі сходинки кар'єри і став тим, ким став.

6. У одну з крупних компаній прийшов співробітник, досвід роботи у нього був невеликий. Протягом двох місяців він проявив себе як добрий професіонал. Однак, отримавши перший письмовий звіт співробітника про роботу, керівник так був збентежений неохайним видом документу і великою кількістю орфографічних і пунктуаційних помилок, що викинув звіт у смітник і запропонував працівнику пошукати нову роботу.

7. Під час обходу підприємства керівник звернув увагу на працівницю клієнтського відділу, чий макіяж був дуже яким. На пропозицію директора

зняти зайвий макіяж, співробітниця категорично відмовила, підкресливши, що використання косметики – її особиста справа. Тоді керівник дістав із кармана вологу серветку, і застосувавши тиск, витер з губ помаду.

8. У одній із компаній існує жорсткий пропускний режим – кожний співробітник повинен показати пропуск, щоб пройти у приміщення. Одного разу на контролі відбувся наступний випадок: молода дівчина навідріз відмовилась пропускати генерального директора, який забув у цей день пропуск. Директор змушений був повернутися додому. Дівчина-контролер отримала подяку за відповідальне ставлення до своїх посадових обов'язків.

9. Начальник залізної дороги на одній із нарад проводив «розбір польотів». На нараді були присутні начальники відділень дороги із своїми заступниками. Кожний з керівників підрозділів давав пояснення з приводу недоліків, виявлених ним під час об'їзду. Коли справа дійшла до чергового керівника, він дав команду своїм заступникам встати. Протягом всієї процедури розбору представники відділення дороги стояли.

10. У супермаркеті обурена жінка у досить грубій формі сварила продавця за продані їй трішки зіпсовані банани і вимагала повернути гроші або надати товар належної якості. Продавцю явно не хотілося визнавати свою провину. У результаті у овочевому відділі виникла нервова дискусія. У той час у торговому залі опинився власник супермаркету. Вникнувши у суть проблеми, він взяв банани і викинув їх у смітник. Жінці повернув гроші.

Завдання:

1. Визначте, яку ідею несуть ці історії.
2. Які цінності корпоративної культури тих організацій, у яких вони трапилися? [1, с.62-63]

Завдання 16.3:

Проаналізуйте конкретну ситуацію, дайте відповіді на питання.

Корпоративна вечоринка

Керівництво компанії хоче використати корпоративну вечоринку, для того, щоб сплатити колектив. Попередній досвід доводить, що задумка майже безнадійна. Необхідно врахувати всі помилки і перевести мінуси у плюси.

Досьє

Компанія чисельністю 100 осіб знаходилася на стадії бурхливого росту. Нещодавно відкрила своє виробництво, збут (два власних магазину). У компанії є сервісний центр, що обслуговує основний продукт.

Діючі особи

Тетяна Шумілкіна – зам. директор з персоналу; Микола Сходняк – генеральний директор; Олексій Носирев – комерційний директор; Юлія Білоусова – маркетолог; Степан Залесов – директор з виробництва; Наталя Карпатская – фінансовий директор; Ігор Семіряков – експерт з продажів; Равшан Нігматулін – партнер; Ганна Гладішева, Жанна Швецова, Павел Купріянов – спеціалісти відділу продажів; Максим Думкін – экс-начальник відділу продажів.

Микола Сходняк дав завдання Тетяні Шумілкіній організувати новорічну вечоринку для компанії, наспіх сказавши: «У цьому році ми повинні дати співробітникам відчувати себе командою, про яку дуже піклується керівництво. Повинен цікава вечоринка, а оскільки кадри – ваша турбота, попрошу організувати свято». Тетяну не дуже любили у колективі, але вона хотіла справити враження на шефа, тому у цей же день розіслала по підрозділам одне питання: «Якою, на ваш погляд, повинна бути новорічна вечоринка?» Відповіді виявилися різними. На фоні банальних пропозицій типу: весела, трьохтижнева, з симпатичним Дідом Морозом, були і деякі оригінальні ідеї.

Юлія Білоусова пропонувала стрибнути з парашутом і там же на літовищі провести вечоринку. Наталя Карпатская хотіла запросити на свято когось з відомих співаків. Ігор Семіряков пропонував запросити шамана, який би розкрив долю кожного на майбутній рік.

Тетяна Шумілкіна вирішила подивитися відео з минулорічної вечоринки і тоді вже вирішувати про наступну.

Святкували минулого року у невеликому кафе, недорогому, але достатньо охайному. Микола Сходняк у костюмі Діда Морозу на маленькій сцені майже пів години розповідав про успіхи компанії у минулому році і про плани на майбутнє. Стрій співробітників спочатку стояв біля святкового столу і уважно слухав доповідь. Але потім Равшан Нігматулін сів за стіл, налив вина і всі співробітники також сіли за стіл, не дочекавшись кінця доповіді. Микола Сходняк ніби не помічав неувagi і дочитав доповідь до кінця.

Потім співробітники побажали на камеру один одному щастя у новому році. Потім співали пісні під караоке. Колектив розділився на два табори: жіночий і чоловічий, і кожен обговорював свої проблеми.

Але танці все таки відбулися. Музиканти на сцені виконували популярні естрадні пісні. За столом залишилися лише Ігор Семіряков і Степан Залесов, сидячи за столом вони займалися армреслінгом. Потім між ними відбулася сварка на виробничо-комерційну тему. Після цього вони не спілкувалися цілий рік. Після минулорічної вечоринки з компанії навіть звільнилися цінні кадри не витримавши сорому за власну поведінку.

Вечоринку завершила гавайська забава «Проповзи під стрічкою». Павел Купріянов вирішив не проповзати, а перескочити через стрічку. Він заліз на стілець, невдало стрибнув, упав і поламав ногу.

Тетяна Шумілкіна все думала як провести вечоринку у цьому році, але всі варіанти, які вона перебирала у голові не підходили. Вона вирішила порадитися з шефом.

Питання:

1. Дайте характеристику корпоративній культурі підприємства.
2. Які функції виконують корпоративні вечоринки? Як її використати для об'єднання команди?
3. Що повинна зробити Тетяна Шумілкіна щоб уникнути некерованого розгулу і негативних наслідків на майбутній вечоринці? Яка роль менеджерів з управління персоналом у організації корпоративних свят? [1, с.64-68]

Завдання 16.4:

Ознайомитися з наведеною у таблиці типологією організаційних ритуалів і їх соціальних наслідків.

Тип ритуалу	Приклад	Соціальний наслідок
Перехід	Вступ у ряди організації і базова підготовка	Полегшує перехід працівника у новий статус
Посилення	Щорічна церемонія нагородження	Посилює соціальну ідентифікацію працівника з організацією, підвищує соціальний статус
Оновлення	Діяльність пов'язана з розвитком організації	Оновлення соціальних структур і покращення роботи організації
Інтеграція	Корпоративне свято	Створює почуття спільності членів колективу, укріплює відданість організації

Розглянути запропоновані ритуали (церемонії) і визначити їх тип:

1. Компанія Mary Kay, що продає косметику, практикує складні церемонії нагородження співробітників, що досягли кращих результатів. Найуспішнішим продавцям-консультантам фірма дарує цінні подарунки: цінні прикраси, шуби і навіть машини. Церемонію нагородження знімають, а потім демонструють співробітникам, подібно до церемонії вручення «Оскару».

2. У крупному банку обрання менеджером розглядається як ключова подія у успішній кар'єрі. Кожне підвищення супроводжується серією церемоній, включаючи особливий спосіб повідомлення людині про її підвищення, ритуальне представлення менеджера його колегам і традиційний похід у бар у п'ятницю вечором, де призначений менеджер пригощає своїх колег.

3. Всякий раз, коли хто не будь з керівництва з корпорації Wall-Mart відвідує один з магазинів компанії, він або вона разом з персоналом магазину говорить «девіз» компанії. Цей обряд на думку керівництва укріплює у працівниках відчуття єдності і відданості загальній справі.

4. Важлива щорічна подія у компанії Mcdonald's – загальнонаціональне змагання ресторанів компанії, що визначає який з них робить гамбургери краще. Це слугує стимулом постійного вдосконалення технології роботи. Ця подія широко рекламується і показує всім співробітникам, що компанія цінує якість гамбургерів [4, с.44-45].

Тематика реферативно-дослідницьких робіт:

1. Організаційна культура і методи вирішення внутрішньо організаційних конфліктів.

2. Управління організаційною культурою як мистецтво керівника.

3. Система управління функціонуванням і розвитком організаційної культури.
4. Формування групової поведінки у організації.
5. Теорії поведінки людини у організації. Особистість і організація.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 17

Організаційна культура вітчизняних і зарубіжних підприємств

Мета заняття: вивчити економічні, соціальні, національні та інші особливості різних країн, що впливають на організаційну культуру підприємства; розвинути навички визначення основних тенденцій і особливостей розвитку національного в організаційній культурі; вміння використовувати вітчизняний і зарубіжний досвід організаційного проектування при формуванні організаційної культури на підприємстві.

Завдання 17.1:

1. Національна культура, її вплив на культуру організації. Системний підхід вивчення національного у організаційній культурі.
2. Які передумови формування організаційної культури вітчизняних підприємств?
3. Перелічіть головні цінності організаційної культури вітчизняних компаній. До якого типу культури вони тяжіють?
4. Чому необхідно вивчати організаційну культуру на макрорівні?
5. Які передумови визначили вектор формування російської ділової культури?
6. У чому полягає основна відмінність української ділової культури від ділової культури країн Заходу і Сходу?
7. Яку роль у становленні різних типів національних бізнес-культур відіграла релігія і національний менталітет?
8. Моноактивні, полі активні, реактивні культури. Транснаціональний і локальний фактори у розвитку організаційної культури.
9. Проблеми крос-культурних відмінностей у міжнародному бізнесі. Базові критерії міжнародних відмінностей за Г.Хофшtedтом, Р.Льюїсом, П.Шихиревим.
10. Модель Г.Лэйн и Дж.Дистефано. Модель У.Оучи. Дослідження Е.Лорана.
11. Проблема переходу організації у іншу культуру. Багатонаціональні і глобальні компанії.
12. Чим на вашу думку відрізняється український працівник від західного? Приведіть приклади і обґрунтуйте свою точку зору.
13. Сформулюйте основні відмінності у реалізації персонал-технологій на українських і зарубіжних підприємствах.

Завдання 17.2:

Проведіть порівняльний аналіз організаційної культури американських, японських і російських компаній, заповнивши пропуски [1, с.82]

Характеристики організаційної культури	США	Україна	Японія
1. Образ компанії	Спортивна команда		Сім'я
2. Мета бізнесу	Прибуток		Довге існування
3. Мотивація до отримання прибутку	Будь-якими заходами		Прибуток – спосіб досягнення цілей організації
4. Цінності	Орієнтація на матеріальні цінності		Орієнтація на людину
5. Працівники	Підхід до людини як до робочої сили		Підхід до людини як до особистості
6. Людські взаємовідносини	Функціональні (індивідуалізм)		Емоційні (колективізм)
7. Конкуренція	Висока конкуренція		Співробітництво, гармонія, співіснування
8. Гарантії для працівників	Низькі (короткотермінові контракти, вузькі спеціалісти)		Високі (довготривалі контракти, по життєвий найм, універсали)
9. Прийняття рішень	Індивідуальні рішення		Колективні рішення
10. Просування	За схильностями, діловими якостями		У відповідності до вислуги років
11. Оплата праці	У залежності від результату		У залежності від стажу

Завдання 17.3:

Проаналізувати конкретну ситуацію дати відповіді на питання.

Уніформа

Марина відкрила свою електронну пошту і зраділа, побачивши листа від Соні. Подруга жила у Гельсінкі, бачилися вони рідко, тому лист був дуже цінним.

«...Нарешті я знайшла роботу, взяли мене працювати у Forex bank, у одне і десятків його відділень, дуже маленьке. Ми знаходимося у супермаркеті, тому основна робота це обмін валюти, хоча оформлюємо і грошові перекази, і

виплати за кредитами та ін.

Компанія це шведська, але відділення у неї по всій Скандинавії і Прибалтиці, у Фінляндії вона вже багато років працює і дуже відома.

Все добре поки що, все влаштовує, зарплатня, графік. Єдиний момент, який не подобається – це уніформа, вона мені вже набридла. Фірмові кольори компанії чорний і жовтий, тому доводиться одягати жовту сорочку і чорну спідницю або брюки. Є і платочок чорно-жовтий, але співробітники сказали, що вони його не носять, керівництво тут закриває на це очі. У Швеції за цим дуже пильно слідкують, тому, що ближче головний офіс, начальство. У інших країнах допускають послаблення.

Мені розповіли, що у Стокгольмі як-то прийняли на роботу двох дівчат восени, вони спокійно пропрацювали до травня, коли треба було переходити на літній варіант уніформи (взимку обов'язково сорочки з довгим рукавом, в літку – з коротким), і тут з'ясувалося, що у них всі руки у татуюваннях. Тоді шведське керівництво підписало наказ, що ці співробітниці повинні і влітку працювати у сорочках з довгим рукавом.

Раніше форма була жовта у чорну смужку. І багато років співробітники ходили як клоуни, поки у минулому році одна працівниця не написала скаргу керівництву. Форму змінили на жовто-чорну. Дякувати цій співробітниці! Інакше я б не стала тут працювати. Уявляєш, весь рік ходити у смугастій формі.

Ні, я розумію, уніформа, єдиний стиль – це цілком добре, але моделі повинні бути зі смаком. Бо якщо співробітникам не подобається, клієнти сміються, то навіщо таке знущання...

Питання:

1. Як ви вважаєте, при яких умовах введення уніформи для співробітників позитивно впливає на організаційну культуру? Наведіть приклади вдалого і невдалого використання уніформи у компаніях.

2. Чи допустимі відхилення від стандартів оргкультури міжнародної компанії у різних її підрозділах, якщо це обумовлено особливостями місцевої культури? Наведіть приклади [1, с.83-84].

Завдання 17.4:

Фактори міжнародного середовища

У таблиці наведені основні групи факторів міжнародного середовища, що впливають на організаційну поведінку і організаційну культуру компаній. Наведіть приклади конкретних фактів у кожній групі і визначте, який вплив вони здійснюють (на що впливають і яким чином).

Групи факторів	Конкретні фактори	Вплив на організаційну поведінку і організаційну культуру компанії
Соціальні фактори	1. 2.	

Етичні фактори	1. 2.	
Юридичні фактори	1. 2.	
Політичні фактори	1. 2.	
Економічні фактори	1. 2.	
Національні фактори	1. 2.	

Тематика реферативно-дослідницьких робіт:

1. Зарубіжний досвід управління організаційною культурою підприємства.
2. Управлінська культура як основа соціального розвитку організації.
3. Особливості організаційної культури у зарубіжних моделях управління.
4. Українська ділова культура - частина світової ділової культури.
5. Репутація компанії: сутність, формування, управління.
6. Побудова профілю організаційної культури на основі методики ОСАІ. (Камерона и Куинна).
7. Роль корпоративної культури у стратегічному менеджменті організації.

Список джерел

1. Александрова Н. А. Организационная культура: практикум / Н.А. Александрова, О.Ю. Брюхова – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2012. – 100 с.
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб: Питер, 2001. - 320 с.
3. Карташова Л.В. Организационное поведение: Учебник / Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О. Соломандина. – М: ИНФРА-М, 2003 – 220 с.
4. Методические указания по проведению практических занятий и выполнению комплексной контрольной работы по курсу «Теория организации» (для студентов специальности 080507 «Менеджмент организаций» дневной и вечерней форм обучения). – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 81с.
5. Організаційна культура: навчально-методичний посібник для студентів заочної форми навчання, які навчаються за освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр» за галуззю знань 0305 «Економіка та підприємництво» за напрямами підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», 6.030508 «Фінанси і кредит» – Дніпропетровськ, Дніпропетр. держ. фін. акад., 2013. – 50 с.
6. Организационное поведение: Практикум / Под. ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой - СПб: Питер, 2006. – 272 с.
7. Соколова М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами: Учебник. / М.И. Соколова , А.Г. Дементьева – М: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 240 с.– Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/617313/>
8. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е.Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
9. Шэйн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; [пер. с англ. под ред. В. А. Спивака]. – СПб: Питер, 2002. — 336 с.
10. Юртайкин Е. Прошлое никогда не умирает. Электронный ресурс. Режим доступа: http://consulting.ru/alt_190/cons_printview

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання практичних занять
з дисципліни
«Організаційна культура»

*(для студентів 5 курсу денної форми навчання
спеціальності 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування
(за видами економічної діяльності) ”)*

Укладач **ГАЙДУЧЕНКО** Світлана Олександрівна

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *С. О. Гайдученко*

План 2015, поз. 355М

Підп. до друку 16.02.2015
Друк на різнографі
Зам. №

Формат 60х84 /16
Ум. друк. арк. 3,2
Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 4705 від 28.03.2014 р.